

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GISELE FURTADO SCHMITZ

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA FITOFARMA
DISTRIBUIDORA LTDA**

**FLORIANÓPOLIS
2005**

GISELE FURTADO SCHMITZ

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA
FITOFARMA DISTRIBUIDORA LTDA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração de Recursos Humanos.

Prof. Orientador: Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS
2005


GISELE FURTADO SCHMITZ

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DA EMPRESA
FITOFARMA DISTRIBUIDORA LTDA**


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de junho de 2005.

Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora Integrada pelos membros:


Dante Marciano Girardi
Orientador

Áurea Garcia Regina Lopes
Membro


Douglas Heck
Membro

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer sinceramente a cada um dos que estiveram comigo na elaboração deste trabalho, e de maneira particular expressar minha gratidão:

A Deus que me ensinou a perseverar nos momentos de dificuldades e incerteza, e que a cada novo dia me ilumina e chama a viver e buscar a Verdade;

A Fitofarma Distribuidora Ltda por permitir a realização deste trabalho possibilitando-me vivenciar a prática administrativa, a Douglas Heck que contribuiu para o fornecimento das informações necessárias e a todos os colaboradores que participaram direta ou indiretamente para concretização do mesmo;

Ao professor Dante Marciano Girardi que através de sua orientação, repassou seus conhecimentos que contribuíram para minha formação;

Aos meus pais e irmãos e especialmente à minha mãe que soube me conduzir no caminho certo e prestar apoio em todos os momentos; e

Ao meu noivo que sempre me acompanha e incentiva na busca de realizações como esta.

*"Tem sempre presente, que a pele se enruga, que o cabelo
se torna branco, que os dias se convertem em anos,
mas o mais importante não muda!
Tua força interior e tuas convicções não tem idade.
Teu espírito é o espanador de qualquer teia de aranha.
Atrás de cada linha de chegada, há uma partida.
Atrás de cada triunfo, há outro desafio.
Enquanto estiveres vivo, sinta-se vivo.
Se sentes saudades do que fazias, torna a fazê-lo.
Não vivas de fotografias amareladas.
Continua, apesar de todos esperarem que abandones.
Não deixes que se enferruje o ferro que há em você.
Faz com que em lugar de pena, te respeitem.
Quando pelos anos não consigas correr, trota.
Quando não possas trotar, caminha.
Quando não possas caminhar, usa bengala.
Mas nunca te detenhas!"*
(Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

SCHMITZ, Gisele Furtado Schmitz. **Plano de Cargos e Salários da Empresa Fitofarma Distribuidora Ltda.** 2005. Número de folhas (96f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

A área de recursos humanos cada vez mais vem ganhando importância nas organizações e conquistando seu espaço em virtude das transformações ocorridas ao longo dos últimos anos. Sabe-se que o futuro das empresas não mais dependerá das tecnologias utilizadas, mas sim de pessoas, onde o capital humano é tido como uma das ferramentas-chave para o alcance do sucesso. Dentro desta perspectiva, a elaboração de um Plano de Cargos e Salários para a empresa Fitofarma Distribuidora Ltda, que é o objetivo deste trabalho, serve como um instrumento de gestão de pessoas que auxilia a empresa a se adaptar às mudanças com envolvimento de seus colaboradores. Para tanto, o estudo envolveu objetivos específicos como identificação da política de valorização profissional da empresa, verificação dos cargos existentes na empresa, bem como a descrição, especificação, avaliação e classificação desses cargos. Após análise dos dados coletados através de questionários, foi elaborado o Plano de Cargos e Salários da empresa Fitofarma Ltda, compreendendo a criação dos cargos de Administrador e Contador. Como recomendações, destacaram-se a divulgação do Plano de Cargos e Salários aos funcionários e sua constante atualização, uma integração entre o Plano e os demais programas de Recursos Humanos e também com outros setores da organização e uma reflexão a respeito das ações que a empresa pode realizar para a valorização de seus profissionais levando-se em consideração outros aspectos que complementam a remuneração.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	16
2.2 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	17
2.3 ESPECIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DE CARGOS	19
2.4 AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	21
3 METODOLOGIA	25
3.1 MÉTODO PARA COLETA DE DADOS.....	26
3.1.1 Questionário.....	26
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	36
4.1 A EMPRESA.....	36
5 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS.....	38
5.1 INTRODUÇÃO AO CATÁLOGO DE CARGOS.....	38
5.2 DEFINICAÇÃO DE CONCEITOS.....	39
5.3 RELAÇÃO DE CARGOS.....	40
5.3.1. Auxiliar de Serviços Gerais.....	40
5.3.2 Recepcionista Telefonista.....	42
5.3.3 Promotor de vendas.....	44
5.3.4 Armazenista.....	45
5.3.5 Motorista.....	47

5.3.6. Operador Telemarketing.....	49
5.3.7. Assistente Comercial.....	51
5.3.8. Assistente de Cobrança.....	53
5.3.9 Técnico de Informática.....	55
5.3.10 Assistente Administrativo.....	57
5.3.11 Vendedor.....	60
5.3.12. Administrador.....	62
5.3.13. Contador.....	64
3.3.14 Coordenador da Produção.....	66
5.3.15 Gerente Administrativo.....	68
5.3.16. Diretor Geral.....	70
6 AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	72
6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	72
6.2 MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	73
6.3 PONDERAÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO.....	81
6.4 APLICAÇÃO DO MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS.....	83
6.5 HIERARQUIA DOS CARGOS.....	86
6.6 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS.....	87
6.6.1 Estabelecimento das classes.....	87
6.6.2 Distribuição dos cargos em classes.....	88
6.7 AMPLITUDE DAS FAIXAS SALARIAIS.....	89
6.8 CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO.....	92
7 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES	93
REFERÊNCIAS	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Ponderação dos fatores de avaliação.....	83
Tabela 02: Avaliação dos cargos da Fitofarma.....	84
Tabela 03: Avaliação de cargos da Fitofarma com ponderação dos fatores.....	85
Tabela 04: Hierarquização de cargos.....	86
Tabela 05: Estruturação das classes.....	87
Tabela 06: Distribuição dos cargos da Fitofarma em classes.....	88
Tabela 07: Classificação dos cargos e amplitude das faixas salariais.....	91

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A área de recursos humanos cada vez mais vem ganhando importância nas organizações e conquistando seu espaço em virtude das transformações ocorridas ao longo dos últimos anos. É fato que as áreas que ainda continuam ganhando destaque nas organizações geralmente são as relacionadas à produção e comércio, pois sua rentabilidade é percebida mais a curto prazo e por consequência o lucro é mais rápido. Mas essa visão aos poucos está sendo mudada. Sabe-se que o futuro das empresas não mais dependerá das tecnologias implementadas que inclui máquinas e equipamentos, mas sim de pessoas. Ou seja, o capital humano é tido como uma das ferramentas-chave para que as empresas alcancem o sucesso.

Realizar uma gestão coerente e eficiente de pessoas requer capacitação e perspicácia, uma vez que as pessoas são diferentes e possuem particularidades que necessitam ser ajustadas à filosofia da empresa para que seus objetivos estejam equilibrados com os objetivos da organização. Por isso essa gestão de pessoas é tida como um grande desafio, já que neste caso não há como padronizar processos.

De acordo com as transformações ocorridas nas organizações e que estão relacionadas à área de recursos humanos, surgem algumas tendências na relação entre pessoas e trabalho, que são abordadas por Chiavenato (1999), em que as estruturas possuem poucos níveis hierárquicos, com autoridade descentralizada e os grupos de trabalho ganham importância como sistemas integrados. Com relação aos cargos, afirma que poderão ser multifuncionais e amplos e a

compensação pelo trabalho se dará através de salários flexíveis por metas e por desempenho e o treinamento será amplo e conceitual.

Dentro desta perspectiva, é necessário que as organizações busquem ferramentas que possibilitem adapta-las a essas transformações, envolvendo seus funcionários, para que as propostas de mudanças não estejam somente voltadas para o mercado, mas sim para a realidade interna da empresa.

O conhecimento das responsabilidades atribuídas ao cargo permite que a organização possa valorizar o profissional que o exerce, servindo como fator de motivação e trazendo como resultado um maior comprometimento profissional e melhora no desempenho. Estes fatores são importantes para que as empresas consigam se manter e desenvolver no ambiente competitivo ao qual estão inseridas, pois se sabe que não apenas a remuneração financeira serve como fator de motivação dos funcionários: é necessária a utilização de alternativas que valorem as habilidades já existentes e desenvolvam as que ainda estão carentes para o exercício do cargo.

Sendo assim o Plano de Cargos e Salários pode ser entendido como uma ferramenta primordial, já que propõe uma estrutura que envolva as pessoas e o trabalho por elas realizado dentro das organizações, servindo como um ponto de partida para a adoção de medidas que venham a direcionar e inter-relacionar o desempenho deste trabalho.

A atividade de Administração de Cargos e Salários está relacionada aos Recursos Humanos da Empresa que geralmente é a área responsável em elaborá-lo. Pode abranger todos os tipos de empresa, desde as de pequeno porte (em que geralmente são mais simples em função da quantidade de pessoas) até as de médio e grande porte. Paschal (2001) aborda essa questão da abrangência da Administração de Cargos e Salários, afirmando que é uma atividade que existe em toda organização, de qualquer tamanho, que mantenha vínculo remunerado com mão-de-obra.

A diferença, segundo ele, para o Plano de Cargos e Salários é que este último é feito de forma organizada, estruturada, formalizada e principalmente, instrumentalizada.

As empresas que atuam em atividades relacionadas ao Setor da Saúde encontram um mercado competitivo, em que os consumidores estão cada vez mais exigentes na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Sendo assim, a busca pela satisfação desses clientes torna-se primordial para estar a frente da concorrência e obter bons resultados. Mas, para que esses clientes “externos” as empresas sejam satisfeitos, é importante que os clientes “internos” (funcionários) também estejam satisfeitos e direcionados aos mesmos objetivos organizacionais.

A Empresa Fitofarma Distribuidora Ltda faz parte das empresas que atuam no Setor da Saúde, e sua atividade está relacionada ao comércio de medicamentos, produtos fitoterápicos e suplementos alimentares, com a compra, revenda e distribuição dos mesmos. Sua participação de mercado envolve os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, sendo a sede administrativa localizada na cidade de São José/SC.

Considerando a importância e necessidade de um Plano de Cargos e Salários para a organização, a fim de tentar regularizar e equilibrar a relação do cargo, funcionário e o salário, surge o seguinte problema: **Como elaborar um Plano de Cargos e Salários para a empresa Fitofarma Distribuidora Ltda?**

1.2 OBJETIVOS

De acordo com a proposta do tema, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral:

Propor um plano de cargos e salários para a empresa Fitofarma Distribuidora Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Identificar a política de valorização profissional da empresa;
- b) Verificar os cargos existentes na empresa;
- c) Descrever e especificar os cargos existentes na empresa;
- d) Analisar os cargos existentes; e
- e) Avaliar e classificar os cargos descritos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Plano de Cargos e Salários fez-se necessário para a empresa por ser um instrumento que estrutura a relação entre o funcionário e o trabalho por ele desempenhado. Permite que o funcionário saiba se localizar dentro da organização como um todo, entender sua importância e responsabilidade para o desenvolvimento da mesma, além de almejar novos desafios para o futuro, ou seja, saber onde está, por quê está e onde poderá chegar.

Para a Empresa Fitofarma este instrumento foi importante por servir como base, como ponto de partida para novas propostas que objetivem otimizar cada vez mais o desempenho da organização através das pessoas, como, por exemplo, o recrutamento e seleção de profissionais, treinamento e desenvolvimento dos funcionários e avaliação de desempenho. A não realização do Plano de Cargos e Salários implicaria em desvantagem competitiva, já que a empresa deixaria de estruturar a relação entre seus funcionários e o trabalho por eles realizado, com o objetivo de

adaptação às novas tendências e realidade do mercado, não usufruindo os benefícios que o plano pode proporcionar.

A originalidade do tema foi identificada pelo fato de a empresa Fitofarma Distribuidora Ltda não possuir um Plano de Cargos e Salários definido e estruturado, com a descrição dos cargos.

A proposição de um Plano de Cargos e Salários para a empresa foi viável, levando-se em consideração aspectos como o tempo para execução, que é suficiente para a realização das atividades com o alcance dos objetivos e os custos incorridos que são relativamente baixos, pois se referem basicamente a materiais de escritório.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Plano de Cargos e Salários envolve alguns conceitos como de cargos, salários e suas relações, que são preliminares e necessárias para seu entendimento como um todo.

Segundo Paschoal (2001), o cargo pode ser entendido como uma forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem. Sá (1994, p.13) complementa esta idéia e define cargo como “conjunto de deveres, responsabilidades, tarefas e autoridade, atribuídos a uma pessoa”.

Chiavenato (1999, p.161) conceitua cargo sob um outro prisma em que “os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias”. Neste conceito o cargo é entendido como parte integrante da organização, podendo influenciá-la na projeção de seus objetivos e estratégias e não somente como aspecto meramente formal e estrutural como destacam os dois conceitos anteriores.

É importante ressaltar que não se deve confundir o cargo com a pessoa que o exerce. Pois segundo Mitraud (1971) o cargo existe antes mesmo de ser ocupado e o Plano de Cargos e Salários não se referirá às qualidades e desempenho do ocupante, mas sim, ao conteúdo do cargo, que determinará as qualificações e responsabilidades exigíveis de seus ocupantes.

O ambiente dinâmico e mutável no qual as organizações estão inseridas influenciam os cargos e proporcionam mudanças promovidas pelo desenvolvimento pessoal do ocupante. Chiavenato (1999) destaca que essas mudanças ocorridas nos cargos permitem que os mesmos sejam adaptados ao crescimento profissional do ocupante, que é chamado de “enriquecimento de cargos”. Ou seja, “o enriquecimento dos cargos” é uma prática que permite que os cargos sejam

ampliados em situações em que não são suficientes para a capacidade das pessoas, adequando-os a realidade e necessidade apresentada. A implementação desta prática, segundo Chiavenato (1999) trará benefícios como elevada motivação intrínseca do trabalho, desempenho de alta qualidade, elevada satisfação e redução de faltas e desligamentos.

Em se tratando de salário, Paschoal (2001) salienta que sua importância pode ser definida sob duas vertentes: a do empregado, que significa retribuição, sustento, padrão de vida e reconhecimento; e a da organização, que representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. Então, o equilíbrio entre estas duas vertentes é que caracterizará o sucesso da realização e implementação de um Plano de Cargos e Salários, uma vez que relaciona o valor do cargo com suas responsabilidades

Esse equilíbrio que deve haver em relação ao salário também é destacado por Pontes (1998) quando diz que a remuneração dos colaboradores deve ser proveniente de um equilíbrio interno e externo à organização. O interno se refere a uma correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia e o externo é conseguido através da adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho. Ou seja, a busca deste equilíbrio interno e externo fará com que a organização reduza a insatisfação dos funcionários com relação à remuneração, uma vez que os critérios para obtenção da mesma sejam conhecidos e que estejam de acordo com a praticada no mercado de trabalho.

Paschoal (2001) completa a abordagem de Pontes (1998), dizendo que o salário além de ser justo internamente e competitivo externamente, deve ser compatível com as condições econômicas da organização, já que envolve custo e está diretamente relacionado ao desempenho da mesma.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A Administração de Cargos e Salários, segundo Sá (1994) tem o objetivo de estabelecer e conservar estruturas salariais eqüitativas e justas, satisfazendo o objetivo dos Recursos Humanos da empresa, que é o de atrair e reter melhor recurso humano possível, para atender em qualidade, quantidade, e tempo, os objetivos de suas funções básicas, das quais dependem sua manutenção e progresso. Ou seja, atingir os objetivos da administração de Cargos e Salários significa também atingir os objetivos da área de os Recursos da empresa, uma vez que os mesmos estão interligados.

Paschoal (2001) afirma que a Administração de Cargos e Salários será tão mais complexa quanto for variado, numeroso e complexo os profissionais da organização e a relaciona com a remuneração adequada de seus funcionários, baseada na justiça interna e competitividade externa.

Por outro lado, Mitraud (1971, p. 04) salienta que um Plano de Cargos e Salários não se presta apenas a questões que envolvem salários e enumera outras finalidades como:

- a) Permite a administração medir e controlar com maior precisão os custos de pessoal;
- b) Serve de base para as negociações com os sindicatos;
- c) Proporciona uma estrutura que facilita as revisões periódicas de salário;
- d) Ajuda a seleção, integração, promoção e treinamento do pessoal;
- e) Esclarece funções, autoridade e responsabilidade, o que auxiliará, por sua vez, a racionalização e simplificação do trabalho; e
- f) Reduz as queixas e a movimentação do pessoal, elevando o moral e melhorando as relações entre dirigentes e os empregados.

É fato que um Plano de Cargos e Salários geralmente se reporta a regular conflitos de remuneração, tentando satisfazer empresa e empregado, mas é importante relacionar outros aspectos que podem complementar e tornar sua utilização mais abrangente.

Resende (1991) aponta para algumas mudanças na Administração de Cargos e Salários, e entre elas destaca que as empresas deverão aumentar seus padrões de remuneração e benefícios para atrair e fixar pessoal porque a falta de profissionais especializados com qualificação ou não será uma inevitável realidade. Ou seja, as empresas não devem se preocupar apenas em recrutar e selecionar as pessoas corretas, mas em reter essas pessoas dentro da organização por já estarem adaptadas e qualificadas para o exercício de determinado cargo.

Outra influência na Administração de Cargos e Salários citada por Resende (1991, p.23) se refere às mudanças tecnológicas, que “determinarão freqüentes atividades de revisão, criação e extinção de cargos, requerendo uma efetiva manutenção dos planos e ocasionais mudanças nos métodos de avaliação e estruturação das funções”. Esta necessidade de atualizar permanentemente o plano também é destacada por Prado Jr (1995) que faz uma relação de consequência: para que a política de remuneração funcione corretamente é fundamental que a Administração de Cargos e Salários cumpra seu papel e para isso, deve ser constantemente atualizada.

2.2 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Segundo Pontes (1998, p.30), a implantação de um programa de cargos e salários deve seguir as seguintes etapas:

- a) Planejamento e divulgação do Plano: elaboração do Plano, discussão do Plano com as chefias, aprovação do Plano, divulgação do plano aos funcionários.
- b) Análise dos cargos: coleta de dados, descrição dos cargos, especificação dos cargos, titulação dos cargos, classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais, catálogo de cargos.
- c) Avaliação dos cargos: escolha de cargos-chave, formação do Comitê de avaliação, escolha do método de avaliação, avaliação dos cargos chave, avaliação dos demais cargos.
- d) Pesquisa salarial: escolha dos cargos, escolha das empresas, elaboração do manual de coleta de dados, tabulação de dados, análise dos resultados, relato às empresas participantes.
- e) Estrutura salarial: cálculo da curva básica, determinação do número de graus, cálculo das amplitudes dos graus, análise de sobreposição dos graus.
- f) Política salarial: salário de admissão, promoção horizontal e vertical, reavaliação de cargos, reajustes salariais, nível das aprovações.
- g) Política de remuneração: definição do pacote de benefícios, formação da remuneração (salários + benefícios).
- h) Carreiras profissionais: sucessão de cargos, divulgação das carreiras aos funcionários, programa de planejamento de recursos humanos, programa de desempenho e potencial, programa de treinamento e desenvolvimento.

Pontes (1998) diz que o Plano de Cargos e Salários deve ser implantado com a colaboração das gerências, pois os gerentes são responsáveis pela motivação e produtividade dos recursos humanos da empresa. A importância da participação dos gerentes no Plano também pode ser destacada pelo fato de serem diretamente afetados com as políticas e regras traçadas, uma vez que terão de conviver com elas, além de proporcionar uma maior realidade dos fatos por estarem em contato direto com seus subordinados.

Prado Júnior (1995) complementa esta idéia, afirmando que o Plano deve ser construído de tal forma que após sua conclusão toda a equipe responsável pela confecção se considere “dono” do mesmo. Ou seja, deve haver um efetivo compartilhamento de responsabilidades na implantação e manutenção do Plano, em que a área de Recursos Humanos atuaria como intermediadora e facilitadora do processo, sem interferir nas decisões tomadas pela equipe.

Outra questão apontada por Prado Júnior (1995, p.16) como estratégia de implantação do Plano de Cargos e Salários se refere à transparência e clareza com que este deve ser divulgado “Uma vez implantado o sistema, não deve haver dúvidas quanto aos objetivos explícitos e implícitos do mesmo”. O autor ainda complementa que todos devem ter acesso às informações necessárias ao seu nível de atuação e os executivos devem estar informados sobre os detalhes mais importantes do sistema e o que eventualmente não deva ser comunicado em detalhes aos seus subordinados. Ou seja, para que o Plano seja aceito e aderido pelos funcionários, estes devem compreendê-lo corretamente. Para isso, todas as ações que a empresa venha a fazer para promover a divulgação do Plano deve contar com o envolvimento dos colaboradores, tendo por objetivo que apoiem a idéia e se sintam integrados, pois se eles forem parceiros da empresa desde a fase de implantação a possibilidade de sucesso será mais significativa.

2.3 ESPECIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DE CARGOS

De acordo com Pontes (1998, p.41) “As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes”. Percebe-se então a importância de uma correta abordagem desta etapa de

implementação do Plano de Cargos e Salários, pois poderá influenciar os resultados não somente da avaliação de cargos (fase seguinte) como também das demais etapas.

Pontes (1998, p. 35) continua a abordagem de especificação de cargos, afirmando que é dividida em quatro grandes áreas:

- a) Área mental: determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: instrução ou conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.
- b) Área de responsabilidades: determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa. Os requisitos comuns são: as responsabilidades por erros, supervisão, numerário, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos.
- c) Área física: determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, etc. Os requisitos mais comuns são: esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física.
- d) Área de condições de trabalho: determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos mais comuns são: ambiente de trabalho e riscos.

Segundo Chiavenato (1999), a descrição de cargos relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo. E deve responder a questões como o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz. Sá (1994) completa esta idéia afirmando que a descrição de cargos determina a natureza e amplitude das operações que envolvem determinado cargo, acrescentando as áreas de especificações desses cargos.

Paschoal (2001, p.23) afirma que as descrições “variam em sua configuração de uma organização para outra, segundo o modelo que for adotado”. Ou seja, a descrição não obedece a um padrão rígido que deve ser seguido por todas as organizações, ela é flexível e pode ser adaptada de acordo com a organização em questão. O que ocorre segundo Paschoal (2001) é que em geral devem ser abordados pelo menos alguns aspectos para que a descrição seja aceita como tal. São eles: identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções.

A descrição dos cargos pode ser tida como uma importante fonte de informações para a empresa em atividades que estejam direta ou indiretamente relacionadas a ocupações, como por exemplo, treinamento e seleção de pessoal. Paschoal (2001) confirma esta idéia dizendo que o ideal é que descrição de cargos tenha desde o início, o objetivo de ser a única fonte sobre os cargos para as mais diversas atividades de Administração de Cargos e Salários. E que neste contexto, a descrição deve deixar de ser um instrumento da Administração de Cargos e Salários, que dá subsídios a outras áreas, para tornar-se um instrumento da área de Recursos Humanos como um todo. Sendo assim, a descrição de cargo passa a ser um documento para que todas as áreas da organização possam utilizá-lo de acordo com suas necessidades.

2.4 AVALIAÇÃO DE CARGOS

A etapa seguinte à especificação e descrição de cargos é a avaliação de cargos, que segundo Sá (1994) é uma técnica usada para a classificação dos cargos e visa ao estabelecimento do valor relativo dos cargos de uma empresa, em que avaliar cargos significa atribuir-lhes um valor.

Paschoal (2001) afirma que muitas empresas utilizam-se da pesquisa de mercado como instrumento para ajustar o salário ao cargo. Salienta então, a importância da organização dispor de um ordenamento interno de cargo (obtido através da avaliação de cargos), para que se possa avaliar a confiabilidade e veracidade dos dados da pesquisa com a realidade interna da empresa.

A utilização de um sistema de avaliação de cargos, conforme Sá (1994) é necessária por determinar, através de uma estrutura ordenada, valores individuais que correspondem a uma distribuição correta dos salários básicos, de acordo com o mercado de trabalho e os objetivos de remuneração da empresa. Ou seja, a avaliação de cargos deverá buscar um equilíbrio entre o valor relativo estabelecido para o cargo e se este valor está de acordo com o apresentado no mercado de trabalho.

Prado Júnior (1995) enumera algumas das principais razões que levam as empresas a implantar um sistema de avaliação de cargos:

- a) Definir as responsabilidades de cada cargo;
- b) Construir o embasamento necessário para Recursos Humanos;
- c) Prover as chefias com bons instrumentos para gerenciar os salários;
- d) Agilizar as decisões sobre salários;
- e) Remunerar conforme critérios claros;
- f) Reduzir insatisfações devidas à remuneração inadequada;
- g) Evidenciar problemas potenciais;
- h) Reagir melhor ao ambiente externo;
- i) Planejar melhores políticas envolvendo salários;
- j) Administrar melhor as despesas com folhas de pagamento; e
- k) Redirecionar os esforços dos “reclamadores permanentes”.

A diversidade de razões para realizar a avaliação de cargos apresentada acima demonstra a relação deste processo não somente com outras atividades relacionadas à área de Recursos Humanos, mas também com as demais áreas da organização. Desta forma, realizar este tipo de avaliação contribui para o benefício e desenvolvimento da empresa de um modo geral.

Segundo Paschoal (2001) os métodos utilizados para avaliar os cargos podem variar desde os mais simples até os mais complexos, sendo uns mais adequados para pequenas organizações, e outros mais complexos e precisos, necessários para organizações médias e grandes.

Paschoal (2001) continua sua abordagem sobre os métodos de avaliação, afirmando que se dividem em: *analíticos* que avaliam os cargos sob diferentes aspectos chamados “fatores” para depois apurar seu valor global; *globais* que enfocam os cargos de forma total e não em cada aspecto isoladamente e os *sistêmicos* que utilizam o conceito de sistema: fatores de “entrada” (requisitos), de “aplicação” (responsabilidade, complexidade) e de “saída” (resultados produzidos pelo cargo).

Dentre os métodos mais conhecidos e utilizados pelas empresas na avaliação de cargos, Pontes (1998, p.183) destaca o *método por pontos*, e afirma ser “mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são aceitos pelos colaboradores”. Paschoal (2001) também se refere a esse método como de grande popularidade e ampla aplicação e que faz parte de um método *analítico* de avaliação.

Segundo Pontes (1998), o método de pontos consiste em selecionar para a avaliação os fatores que sejam comuns à maioria dos cargos de determinado grupo ocupacional, e que ao mesmo tempo demonstrem as peculiaridades de cada um. Então esses fatores são graduados e cada grau irá corresponder a certo número de pontos a serem atribuídos aos cargos.

As etapas do processo de avaliação de cargos através do método por pontos, segundo Pontes (1998, p. 183) consistem em: “seleção dos cargos chave; seleção dos fatores de avaliação;

graduação dos fatores de avaliação; avaliação dos cargos-chave; ponderação dos fatores de avaliação e avaliação dos demais cargos do plano (grupo ocupacional)”.

Em se tratando dos métodos de avaliação de cargos de modo geral, Paschoal (2001, p.56) salienta a importância da participação das chefias e gerentes de linha na sua realização, pois “além do pessoal assumir totalmente o resultado dos trabalhos, conferindo-lhe grande credibilidade interna, os cargos são discutidos não só quanto ao seu valor, mas também quanto à necessidade deles existirem”. Portanto, a participação das chefias e gerências auxiliará não somente na realização do plano, mas principalmente na sua implementação-fase que geralmente é mais conflituosa pelo desconhecimento ou insegurança dos funcionários acerca do conteúdo e confiabilidade do processo.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza das variáveis estudadas a pesquisa foi considerada aplicada, por tratar-se de um estudo de caso que tem como objetivo a resolução de um problema apresentado, e segundo Roesch (1999) a pesquisa aplicada tem o propósito de gerar soluções potenciais para os problemas humanos.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa foi qualitativa por realizar uma análise mais profunda do objeto de estudo em que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas nesse processo. (GIL, 1991)

Em relação ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, foi conclusiva descritiva. Conclusiva por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e direcionadas para a solução de problemas ou a avaliação de alternativas de curso de ação. (MATTAR, 1999) E descritiva por descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. (GIL, 1991)

Em termos de amplitude e profundidade, a pesquisa foi caracterizada por ser um estudo de caso, que, de acordo com Yin citado por Roesch (1999, p.155) “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. E que segundo Gil (1991) envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Quanto à dimensão da pesquisa no tempo, foi definida por ocasional (*ad-hoc*), pois de acordo com Mattar (1999) é realizada uma única vez e tenta ajudar a resolver problemas específicos.

A pesquisa foi definida como sendo *expost- facto*, pois segundo Gil (1991) o “experimento” se realiza depois dos fatos, ou seja, quando se trata da possibilidade de controle das variáveis em estudo, a mesma procura descobrir a existência de relacionamentos entre as variáveis, após a realização do “experimento”.

O ambiente de pesquisa foi caracterizado por ser pesquisa de campo, uma vez que foi realizada com sujeitos reais em condições ambientais consideradas normais para o problema estudado. (MATTAR, 1999)

3.1 MÉTODO PARA COLETA DE DADOS

O método utilizado na coleta de dados da pesquisa foi o questionário, em que sua aplicação abrangeu a todos os 20 (vinte) funcionários da empresa Fitofarma, caracterizando a obtenção de dados primários por comunicação. (MATTAR, 1999) De acordo com Gil (1991) o uso de técnicas padronizadas como o questionário é consequência de uma pesquisa descritiva.

Com a utilização do questionário como forma de coleta de dados, quanto ao grau de estruturação e disfarce, a pesquisa foi caracterizada pelo método de comunicação estruturado e não disfarçado, em que as perguntas foram apresentadas exatamente com as mesmas palavras, na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os correspondentes. (MATTAR, 1999).

3.1.1 Questionário

Os questionários foram dispostos sob a forma de auto preenchimento, sendo distribuídos e recolhidos pessoalmente. Antes da entrega dos questionários foi realizada uma

reunião com todos os funcionários da empresa, explicando os objetivos dos mesmos e orientando quanto ao seu correto preenchimento. Houve uma preocupação da empresa para que os colaboradores realmente compreendessem o porquê da realização da coleta dos dados, evitando que os mesmos criassem expectativas a respeito de conseqüências como aumento de salário ou punição. A importância dessa preocupação é destacada por Pontes quando afirma que “Antes da distribuição dos questionários, os colaboradores devem ser devidamente esclarecidos quanto aos objetivos da análise de cargos, de modo a não deixar dúvidas quanto ao seu verdadeiro uso”. (p.52,1998)

O período de distribuição e recolhimento dos questionários compreendeu a segunda quinzena do mês de abril de 2005, sendo que a maioria destes foi recolhido já na primeira semana de entrega.

A seguir, encontra-se o modelo de questionário que serviu de instrumento para coleta de dados.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHER O QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGOS

Caro Colaborador,

Este questionário visa colher informações a respeito das funções gerenciais, administrativas e operacionais da Fitofarma Distribuidora Ltda e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos. Por favor, responda-o de acordo com as seguintes instruções:

- Antes de iniciar o preenchimento deste questionário, leia-o com atenção e compreenda o sentido de cada pergunta;
- Em caso de dúvida procure esclarecimentos com a pessoa que está desenvolvendo o trabalho;
- Responda todas as perguntas. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu trabalho, escreva "não se aplica";
- Este questionário pode ser preenchido a caneta, preferivelmente em letra de forma;
- Não use siglas ou abreviaturas;
- Caso os espaços para resposta não sejam suficientes, utilize o verso da folha, numerando a resposta de acordo com a pergunta;
- **O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.**

Muito Obrigada.

Gisele Furtado Schmitz

1.2 Qual é objetivo do seu cargo? Descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na Fitofarma.

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 Cite a atividade que você considera mais complexa. Por quê?

.....

.....

.....

.....

1.4 Cite a atividade que você considera mais importante. Por quê?

.....

.....

.....

.....

1.5 Faça uma descrição sumária (síntese) de seu cargo.

.....

.....

.....

.....

.....

PARTE B – ESPECIFICAÇÕES DO CARGO

2 Nível de instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar, inicialmente, seu cargo? Além destes, qual(is) outros(s) curso(s) especializado(s) ou treinamento você acha interessante para o exercício de seu cargo?

<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental (1º grau);
<input type="checkbox"/> Ensino Médio (2º grau);
<input type="checkbox"/> Ensino Técnico em:
<input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto em:
<input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo em:
<input type="checkbox"/> Outro curso / treinamento. Qual:

3 Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência.) Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale, também, essa experiência.

EXPERIÊNCIA NO EXERCÍCIO DO SEU CARGO

- ☐ Até 3 meses
- ☐ de 3 a 6 meses
- ☐ de 6 meses a 1 ano
- ☐ de 1 a 2 anos
- ☐ de 2 a 4 anos
- ☐ Outros. Especifique:

4 Complexidade

Em sua opinião, qual o grau de complexidade exigida para o desenvolvimento das atividades do seu cargo?

- ☐ Mínima: trabalho elementar repetitivo.
- ☐ Pouca: trabalho elementar não rotineiro.
- ☐ Alguma: ações simples, com precedentes.
- ☐ Média: ações baseadas em normas gerais.
- ☐ Considerável: ações baseadas em normas vagas.
- ☐ Alto nível: ações/decisões independentes ou originais.

5 Iniciativa

5.1 Quem supervisiona seu trabalho (dê o nível funcional e o nome)?

.....

5.1.1 Frequência da supervisão recebida.

- ☐ Constante.
- ☐ Periódica.
- ☐ Eventual.

5.1.2 De que forma o seu superior imediato acompanha seu trabalho.

- ☐ Pelo resultado.
 - ☐ Pelo planejamento.
 - ☐ Conferindo detalhadamente.
 - ☐ Conferindo superficialmente.
 - ☐ Outros. Especifique:
-

5.2 Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

.....

.....

.....

6 Esforço visual, mental e físico

6.1 Em relação ao desempenho de seu cargo, qual a concentração visual exigida?

- ☐ Pouco esforço visual.
- ☐ Esforço visual normal.
- ☐ Esforço visual relativamente acentuado.
- ☐ Esforço visual acentuado.
- ☐ Esforço visual muito acentuado.

6.2 Em relação ao desempenho de seu cargo, qual a concentração mental exigida?

- ☐ Pouco esforço mental.
- ☐ Esforço mental normal.
- ☐ Esforço mental relativamente acentuado.
- ☐ Esforço mental acentuado.
- ☐ Esforço mental muito acentuado.

6.3 Que tipo de movimento é requerido para o desempenho de seu cargo?

- ☐ Esforço físico normal: trabalhos leves, que não exigem esforço físico.
- ☐ Esforço físico médio: esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves.
- ☐ Esforço físico razoável: esforço físico contínuo.

7 Responsabilidade por equipamentos

Que tipo de equipamento você utiliza no desempenho de suas atividades?

.....

.....

.....

.....

.....

3 Condições de trabalho

No seu ambiente de trabalho, quais as possibilidades de riscos de acidentes e condições de trabalho desagradáveis (doenças ocupacionais)?

- ☐ Reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças.
- ☐ Lesão em grau mínimo.

Especifique:.....

.....

.....

8 Responsabilidades por numerários

No desempenho de suas atividades você manuseia, guarda ou é responsável por algum bem de capital, tais como dinheiro, aplicações financeiras, ações trabalhistas, cobranças judiciais, etc.? Cite quais:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9 Responsabilidades por contatos

No exercício da sua atividade, você é responsável por algum tipo de contato externo?

- ☐ Sim.
☐ Não.

Em caso afirmativo, relacione os principais:(assinale com X)

	Frequência		
	Pouca	Razoável	Muita
Com clientes			
Com consumidores			
Com empresas			
Outros. Especifique:.....			

10 Acesso a informações

No desempenho de suas atividades, você tem acesso a informações como, por exemplo, dados confidenciais, documentos, processos, etc?

- ☐ Sim.
☐ Não.

Diante afirmação na questão anterior, quais as consequências que a divulgação inadvertida poderia causar à Fitofarma?

.....

11 Responsabilidade por supervisão

11.1 Você supervisiona o trabalho de outras pessoas?

- ☐ Sim.
☐ Não.

Se você tiver subordinados, indique os cargos e o número dos respectivos ocupantes.

Cargos	Números de ocupantes

12 Responsabilidade por erros

12.1 Quais os prováveis erros que podem ser cometidos em suas atividades?

.....

.....

.....

.....

12.2 Há possibilidade de que os erros descritos possam ser constatados? Em caso afirmativo, indique-os.

.....

.....

.....

.....

12.3 Quais poderiam ser as consequências desses erros?

.....

.....

.....

.....

_____	_____
DATA	ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO
_____	_____
DATA	ASSINATURA DO SUPERIOR IMEDIATO

Obrigada pela sua colaboração!

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 A EMPRESA

A empresa Fitofarma Distribuidora Ltda foi fundada em primeiro de setembro de 1986 e sua atividade está relacionada ao comércio de medicamentos genéricos e similares, produtos fitoterápicos e suplementos alimentares, com a compra, revenda e distribuição dos mesmos. Desde o momento de sua fundação com um pequeno escritório no bairro Jardim das Acácias em São José/SC e apenas três fornecedores, a empresa desenvolveu um crescimento gradativo chegando a trabalhar com cerca de vinte e cinco fornecedores e atuando em cinco Estados: Santa Catarina (matriz), Paraná, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Espírito Santo.

Para comportar tais mudanças a Fitofarma ampliou suas instalações e mudou-se para mais dois locais, sendo este último inaugurado em 2001 e localizado no bairro Nossa Senhora do Rosário em São José/SC onde fica a atual sede da empresa.

No ano de 2002, com o advento de novas leis com relação aos medicamentos afetaram os principais fornecedores da empresa e esta passou por uma redução abrupta em seu faturamento. Diante disso, a Fitofarma mesmo tentando contornar as dificuldades ocorridas, no ano de 2003 teve de encerrar suas atividades em dois Estados: Minas Gerais e Espírito Santo. Neste mesmo ano, a empresa percebeu a necessidade de adotar políticas que diminuíssem seus custos e melhorassem a interação com os representantes comerciais que era deficiente em aspectos da comunicação e fechou os escritórios localizados nos Estados do Paraná e Rio Grande do Sul.

Atualmente a participação de mercado da Fitofarma envolve os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, possuindo apenas uma sede administrativa localizada na cidade de São

José/SC. A empresa melhorou seu processo de comunicação com os representantes comerciais através da utilização em larga escala da telefonia móvel, fator que contribuiu para o restabelecimento da empresa que agora projeta novo período de crescimento.

5 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

5.1 INTRODUÇÃO AO CATÁLOGO DE CARGOS

O Manual de Descrição e Especificação de Cargos é um documento que relaciona e qualifica todos os cargos da Fitofarma Distribuidora Ltda. Pontes (1998) considera que as descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a etapa seguinte do Plano de Cargos e Salários que é a avaliação dos cargos. Desta forma, uma correta abordagem do Catálogo de Cargos contribuirá para o bom desempenho e resultado do plano como um todo.

Os objetivos da Descrição e Especificação de Cargos são de utilização muito ampla, constituindo uma das bases fundamentais para as demais práticas de administração de recursos humanos. Ou seja, atingir os objetivos da Descrição e Especificação de Cargos significa também atingir os objetivos da área de Recursos Humanos da empresa, uma vez que os mesmos estão interligados. Dentre estes objetivos, destacam-se:

- a) Apresentar base para a Administração de Cargos e Salários;
- b) Servir de fundamentação para a Avaliação de Cargos, de acordo com a importância relativa dos mesmos;
- c) Fornecer subsídios para avaliação e suprimento de pessoal;
- d) Apresentar informações para a definição de critério de promoção, enquadramento e plano de carreira;
- e) Fornecer material necessário e conteúdo para a elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos;

- f) Esclarecer funções, autoridade e responsabilidade dos cargos;
- g) Proporcionar a todos os funcionários um guia para orientação e acompanhamento de suas atividades.

5.2 DEFINICAÇÃO DE CONCEITOS

De acordo com Pontes (1998) são relacionadas algumas definições que envolvem um Plano de Cargos e Salários:

- a) *Tarefa*: é a atividade executada por um indivíduo que ocupa determinado cargo. Possui uma ordem, coerência e consome tempo em sua execução.
- b) *Cargo*: é o conjunto de atividades substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes.
- c) *Análise de Cargos*: é o estudo feito para coletar informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas ao seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.
- d) *Descrição do Cargo*: é o relato das tarefas exigidas ao ocupante do cargo de forma organizada.
- e) *Especificação do Cargo*: é o relato dos requisitos, em termos de conhecimento, responsabilidade, esforço e condições ambientais impostas aos ocupantes do cargo.
- f) *Grupo Ocupacional*: é o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.

5.3 RELAÇÃO DE CARGOS

5.3.1. Auxiliar de Serviços Gerais

Descrição Sumária:

Cuidar da conservação de áreas internas e externas da empresa, executando a limpeza dos ambientes e equipamentos/utensílios e coletando, separando e reunindo materiais indesejáveis (lixos).

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Executar o serviço de limpeza de salas, banheiros, cozinha, corredores, escadas, garagem, pátio e área de armazenagem de produtos, utilizando vassouras, pás e utensílios apropriados para evitar a contaminação por sujeiras e dejetos diversos;
2. Realizar a higienização de móveis como mesas e cadeiras e equipamentos como microcomputadores, impressoras e aparelhos de ar condicionado;
3. Solicitar materiais e equipamentos utilizados no trabalho;
4. Efetuar a coleta seletiva de lixo, reunindo os papéis recicláveis e deslocando-os para o devido local. Separar e embalar o restante do lixo de acordo com normas de segurança, para a realização da coleta pela empresa responsável;
5. Cuidar da manutenção e conservação de objetos utilizados na limpeza para que mantenha sua qualidade e proporcionem a higienização necessária;
6. Regar e conservar plantas encontradas em vasos ou plantadas na área externa da empresa;
7. Atender as normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;
8. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige Ensino Fundamental (1º grau). É requerido uma experiência mínima de 3 meses, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta grau de complexidade mínimo, constituído de trabalhos elementares e repetitivos, seguindo padrões pré-estabelecidos. É supervisionado de forma constante pelo resultado pelo Gerente Administrativo.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas atividades escada, mangueira e materiais de limpeza como vassouras, baldes, panos, luvas, calçados fechados e produtos químicos.

Trabalho que apresenta nenhuma ou mínima possibilidade de erros. O provável erro do ocupante do cargo consiste na realização inadequada da principal atividade realizada (serviços de limpeza), sendo facilmente constatado. Tem consequência pouco significativa como chamadas de atenção.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual, concentração mental e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional em grau mínimo, como cortes, contatos com produtos químicos, alergia.

5.3.2 Recepcionista Telefonista

Descrição Sumária:

Identificar e permitir o acesso de pessoas às dependências da empresa. Recepcionar e encaminhar as pessoas que chegam a empresa. Receber e entregar correspondências, fax ou documentos aos setores correspondentes. Realizar comunicação interna e externa através a utilização de uma central telefônica.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Identificar através de equipamentos como câmera e interfone as pessoas que desejam ter acesso as instalações da empresa;
2. Abrir o portão de acesso à empresa para as pessoas;
3. Recepcionar e encaminhar as pessoas que se dirigem à recepção da empresa;
4. Receber e entregar correspondências, fax ou documentos aos setores correspondentes;
5. Encaminhar correspondências dos setores ao correio;
Transmitir informações aos funcionários através de microfone e equipamentos sonoros conectados em toda a empresa.
7. Atender as chamadas externas, transferindo as ligações aos ramais solicitados;
8. Realizar ligações locais e interurbanas quando solicitadas;
9. Receber, anotar e transmitir recados aos interessados;
10. Prestar informações por telefone acerca da empresa às pessoas que contatarem;
Elaborar relatório de controle das ligações particulares recebidas e efetuadas pelos funcionários.
12. Efetuar o registro das contas pagas pela empresa.
13. Conferir, organizar e encaminhar para arquivo os protocolos de notas fiscais assinadas por clientes que realizaram compra com a empresa.
14. Enviar arquivos de notas fiscais à determinados clientes por correio eletrônico.
15. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Conhecimento:

O cargo exige Ensino Médio (2º grau). É requerido uma experiência mínima de até 3 meses, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta mínimo grau de complexidade, baseado em trabalho elementar repetitivo. É supervisionado de forma constante pelo Gerente Administrativo.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, monitor, fax, controle remoto dos portões, microfone, aparelho de som interno e central telefônica.

Contatos externos regulares para fornecer ou obter informações. O cargo envolve pouco contato externo com consumidores e médio com clientes, empresas e pessoas de maneira geral.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em deixar de enviar algum arquivo de nota fiscal à determinado cliente, de registrar alguma conta paga pela empresa e de encaminhar alguma correspondência, fax ou documento à pessoa responsável. São facilmente constatados e tem conseqüências significativas em caso não entrega de algum documento ou transmissão de algum recado importante e/ou urgente.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual acentuado, concentração mental muito acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves que não exigem grande esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional em grau mínimo, como lesão por esforço repetitivo (LER) e problemas visuais e auditivos.

5.3.3 Promotor de vendas

Descrição Sumária:

Organizar mercadorias. Abordar consumidores e instruir a respeito do funcionamento dos produtos. Oferecer e realizar demonstração das mercadorias. Preencher relatório de controle do trabalho realizado.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Organizar as mercadorias no estabelecimento comercial (farmácias);
2. Abordar consumidores apresentando o produto e instruindo sobre seu funcionamento;
3. Oferecer e realizar demonstração das mercadorias;
4. Preparar e promover degustação de produtos alimentícios;
5. Efetuar a venda de mercadorias informando sobre suas qualidades e vantagens de aquisição;
6. Preencher relatório referente ao trabalho realizado nas farmácias;
7. Realizar outras atividades correlatas.

4 Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige Ensino Médio (2º grau). É requerido uma experiência mínima de até 3 meses, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta pouca complexidade, baseada em trabalho elementar não rotineiro. É supervisionado de forma eventual pelo planejamento e conferido superficialmente pelo Gerente Comercial.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas liquidificador, bandeja, copos descartáveis, garrafa térmica e guardanapos.

O cargo envolve pouco contato externo com empresas e muito com clientes e consumidores.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em prestar informações incorretas sobre determinado produto vendido. São constatados facilmente e tem conseqüências como insatisfação dos consumidores e perda das vendas.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual normal, concentração mental normal e esforço físico médio, com esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional em grau mínimo.

5.3.4 Armazenista**Descrição Sumária:**

Recepcionar, conferir e armazenar produtos no estoque. Separar, organizar e embalar os produtos expedidos. Emitir e arquivar notas fiscais de produtos expedidos. Organizar e controlar o estoque.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Receber as mercadorias entregues pelo fornecedor e organiza-las por tipo e lote;
2. Verificar se as mercadorias recebidas estão em bom estado de conservação e de acordo com a respectiva nota fiscal;
3. Distribuir os produtos no estoque em seus devidos lugares e fazer o reabastecimento dos mesmos sempre que necessário;
4. Identificar e retirar os produtos vencidos do estoque que foram indicados em relatórios específicos;
5. Separar os produtos localizados no estoque que estão descritos no pedido de venda;
6. Organizar os produtos separados e os submeter a uma máquina de leitura óptica para confirmar se os mesmos estão de acordo com o pedido;
7. Embalar os produtos correspondentes a cada pedido em caixas e fazer a identificação do cliente destinatário em cada uma delas;
8. Emitir as notas fiscais dos pedidos já confirmados e os bloquitos bancários para cobrança;
9. Conferir se todos os produtos embalados possuem a respectiva nota fiscal e bloqueto bancário;
10. Preencher relatório com a quantidade de caixas e notas fiscais a serem enviadas para os clientes através da transportadora responsável;
11. Conferir a quantidade de produtos disponíveis em estoque e comparar com o registro de entradas e saídas dos mesmos para realizar possíveis ajustes no sistema de dados;
12. Arquivar as segundas vias de notas fiscais e as terceiras vias de bloquitos bancários de modo a facilitar a localização dos mesmos quando necessário;
13. Localizar no arquivo as segundas vias de notas fiscais e contratos assinados pelos clientes quando solicitado por outros setores da empresa;
14. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige Ensino Médio (2º grau) e curso de informática. É requerido uma experiência mínima de 3 meses, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta média complexidade, baseada em ações de normas gerais. É supervisionado de forma constante, conferido detalhadamente e por avaliação específica pelo Coordenador da Produção.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, telefone, porta-fita adesiva, estilete, prancheta e veículo manual de deslocamento de mercadorias.

Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para execução do trabalho. O cargo envolve pouco contato externo com empresas.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em separar, digitar e enviar produtos incorretos no pedido de venda, deixar de incluir mercadorias nas embalagens dos pedidos e digitar código incorreto da empresa no bloqueto bancário a ser pago pelo cliente. São constatados pelos clientes no recebimento da mercadoria pedida e por terceiros através do registro no sistema da empresa e tem consequências significativas, podendo provocar insatisfação, perda dos clientes e das vendas, prejuízo financeiro e imagem negativa da empresa em termos de comunicação e organização.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual normal, concentração mental normal e esforço físico razoável, com esforço físico contínuo.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional, como acidentes pelo uso de escadas e lesão por esforço repetitivo (LER).

5.3.5 Motorista

Descrição Sumária:

Dirigir caminhão e veículo de carga de pequeno porte em trajeto determinado de acordo com as normas de segurança de trânsito vigentes. Receber, organizar e registrar a entrada de mercadorias enviada pelo fornecedor.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Transportar, entregar e/ou recolher mercadorias em locais pré-determinados pela empresa;
2. Realizar a limpeza do veículo efetuando lavagem geral do mesmo;
3. Vistoriar o veículo, analisando o estado dos pneus, o nível de combustível, água e óleo lubrificante e testando freios e parte elétrica, para certificar-se de suas condições de funcionamento;
Inspeccionar o veículo e verificar a necessidade de reparos, encaminhando-o para o serviço especializado;
5. Executar pequenos ajustes mecânicos e elétricos do veículo;
6. Providenciar a regularização do veículo quanto às normas de segurança de trânsito;
7. Atualizar e controlar os documentos necessários para a utilização e circulação do veículo;
Eventualmente, quando da ociosidade das atividades acima descritas o ocupante do cargo realiza atividades como receber as mercadorias entregues pelo fornecedor e organizá-las por tipo e lote, verificar se as mercadorias recebidas estão em bom estado de conservação e de acordo com a respectiva nota fiscal e registrar a entrada das mercadorias enviadas pelo fornecedor em sistema de informação da empresa;
9. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Conhecimento:

O cargo exige Ensino Médio (2º grau) e Carteira Nacional de Habilitação, na categoria A, B e C conforme categoria exigida. É requerido uma experiência mínima de até 3 a 6 meses, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta média complexidade, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma periódica pelo resultado e avaliação específica pelo Coordenador da produção.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, telefone, caminhão e veículo de carga de pequeno porte.

Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para execução do trabalho. O cargo envolve médio contato externo com empresas.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção. O provável erro do ocupante consiste em

conferir ou registrar algum lote de mercadoria incorreta, sendo facilmente constatado. Tem conseqüências pouco significativas como divergência e perda de tempo.

O cargo envolve responsabilidades no manuseio de pequenos valores para compras de materiais.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual normal, concentração normal e esforço físico médio, no manejo de objetos leves.

4. Condições ambientais:

O ambiente de trabalho apresenta elevada possibilidade de acidentes, como acidentes com o veículo.

5.3.6. Operador Telemarketing**Descrição Sumária:**

Realizar atendimento a clientes, consumidores e representantes por telefone, fax e internet. Registrar pedidos de venda. Enviar correspondência a clientes.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Prestar informações de produtos e procedimentos da empresa a clientes, consumidores e representantes;
2. Digitar e emitir pedidos de venda a clientes e representantes através de sistema específico da empresa;
3. Realizar ligações telefônicas para clientes oferecendo produtos da empresa e informando das promoções de preços e prazos para pagamento;
4. Enviar correspondência a clientes com tabelas de preços e promoções de produtos;
5. Contatar por telefone as empresas transportadoras para recolhimento de mercadorias devolvidas por clientes;
6. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige Ensino Médio (2º grau), curso de informática e treinamento em vendas e telemarketing. É requerido uma experiência mínima de 3 meses a 1 ano, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta média complexidade, baseada em ações de normas gerais. É supervisionado de forma periódica pelo resultado pelo Gerente Administrativo.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, fax, telefone móvel e fixo e calculadora.

Contatos externos freqüentes para fornecer ou obter informações. O cargo envolve muito contato externo com clientes e representantes de empresas e pouco com consumidores.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em digitar códigos de produtos ou de clientes errados no pedido de venda e conceder descontos e prazos errados para pagamento das faturas. São facilmente constatados pelos clientes no recebimento da mercadoria pedida e por terceiros através do registro no sistema da empresa e tem conseqüências significativas, podendo provocar insatisfação e perda dos clientes e das vendas.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar prejuízo da imagem da empresa perante os clientes.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual relativamente acentuado, concentração mental relativamente acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional em grau mínimo, como lesão por esforço repetitivo (LER) e problemas auditivos.

5.3.7. Assistente Comercial**Descrição Sumária:**

Realizar atendimento a clientes e representantes por telefone, fax e internet. Registrar ocorrências, créditos e pedidos de venda. Fazer simulação de nota fiscal de devolução.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Atender representantes, auxiliando e dando suporte ao esclarecimento de dúvidas e/ou atividades diversas relacionadas a clientes;
2. Realizar atendimento a clientes por telefone, fax e Internet acerca de devoluções de mercadorias fornecidas pela empresa;
3. Registrar ocorrências em sistema específico referente a qualquer desordem que envolva clientes e empresa;
4. Resolver ou sugerir maneiras de resolução de ocorrências e encaminhar a pessoa responsável;
5. Fazer simulação de nota fiscal de devolução de mercadorias através da coleta de dados do tipo de produto, valor pago e de impostos e envia-la ao cliente solicitante;
6. Digitar e emitir pedido de venda de determinado cliente, coletando a relação de produtos solicitados através da Internet;
7. Preencher nota fiscal de venda de mercadoria de determinado cliente em seu sistema de informação;
8. Conceder e registrar créditos a clientes no sistema da empresa, referentes à devolução de mercadorias;
9. Controlar devolução de mercadorias e notas fiscais;
10. Emitir relatórios de vendas através do sistema utilizado na empresa;
11. Elaborar planilhas e relatórios quantitativos e qualitativos relacionados ao setor de vendas;
12. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige Ensino Médio (2º grau) e curso de informática. É requerido uma experiência mínima de 3 meses a 6 meses, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta média complexidade, baseada em ações de normas gerais. É supervisionado de forma periódica pelo resultado pelo Gerente Administrativo.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, fax, telefone móvel e fixo e calculadora.

Contatos externos freqüentes para fornecer ou obter informações. O cargo envolve médio contato externo com clientes e muito com representantes de empresas.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em digitar códigos de produtos ou de clientes errados no pedido de venda, conceder valor incorreto de crédito e repassar informações erradas. São constatados pelos clientes no recebimento da mercadoria pedida e por terceiros através do registro no sistema da empresa e tem consequências significativas, podendo provocar insatisfação, perda dos clientes e das vendas, prejuízo financeiro e imagem negativa da empresa em termos de comunicação e organização.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar prejuízo da imagem da empresa perante os clientes.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual normal, concentração mental relativamente acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional em grau mínimo, como lesão por esforço repetitivo (LER).

5.3.8. Assistente de Cobrança**Descrição Sumária:**

Efetuar a cobrança de valores devidos por clientes, contatando os devedores e negociando prazos e formas de pagamento. Cadastrar novos clientes e liberar pedidos de compra. Elaborar relatórios de pagamentos e inadimplência de clientes. Encaminhar e retirar devedores dos órgãos de proteção ao crédito. Controlar saldo bancário da empresa.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Gerar relatórios via sistema da empresa dos clientes que ainda não efetuaram o pagamento na data prevista e contatar esses clientes por telefone informando qual a última data para pagamento da dívida sem cobrança de juros;
2. Cadastrar novos clientes e analisar seu crédito após consulta a órgãos de proteção ao crédito como SERASA e SINTEGRA;
3. Liberar pedidos de compra a clientes que possuem históricos de inadimplência com a empresa, buscando autorização dos diretores quando necessário;
4. Contatar clientes devedores e negociar formas e prazos de pagamento;
5. Realizar arquivo de documentos como comprovantes de pagamento dos clientes;
6. Cancelar duplicatas de clientes junto ao banco quando for acertado pagamento via depósito em conta da Fitofarma;
7. Elaborar relatórios referentes a pagamentos e inadimplências para diretoria;
8. Controlar saldo bancário da empresa;
9. Realizar pagamentos via internet e emitir relatório referente aos mesmos;
10. Encaminhar e retirar clientes do SERASA e/ou Cartório;
11. Atualizar faturas pagas pelos clientes no sistema de informação da empresa através de arquivos emitidos pelo banco;
12. Controlar valores de devoluções de mercadorias em nota fiscal de determinado cliente para quitação de duplicatas;
13. Registrar informações de clientes que possuem duplicatas em cobrança no SERASA, Cartório e outros no sistema de informação da empresa, através de arquivos enviados pelo banco;
14. Enviar arquivo de títulos não pagos pelos clientes ao banco;
15. Prestar atendimento aos representantes comerciais acerca de pendências financeiras de clientes;
16. Emitir documentos como carta de alteração, correção e anuência de títulos;
17. Resolver ocorrências que envolvem as duplicatas como cancelamento, alteração de valor e vencimento das parcelas;
18. Correção de dados cadastrais dos clientes junto ao SINTEGRA;
19. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige Ensino Médio (2º grau) e curso em finanças e cobrança. É requerido uma

experiência mínima de 3 a 6 meses, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta complexidade média, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma periódica pelo resultado e conferido detalhadamente pelo Gerente Administrativo e Diretor Geral.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, copiadora, fax, telefone móvel e fixo e calculadora.

Contatos externos freqüentes para fornecer ou obter informações. O cargo envolve muito contato externo com clientes e representantes de empresas.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal e na seqüência dos mesmos, ocasionado perda de tempo, dificuldade de correção e possíveis prejuízos financeiros. O provável erro do ocupante do cargo consiste em enviar algum cliente para o SERASA, cobrança em Cartório ou Judicial, em que o mesmo já tenha efetuado o devido pagamento ou que esteja dentro do prazo para realizar o mesmo e não realizar alterações no título acordadas com o cliente. É possível ser constatado e tem conseqüências significativas, podendo provocar ações judiciais por danos morais e prejuízos financeiros através do pagamento de indenizações.

O cargo envolve responsabilidade no encaminhamento de clientes devedores para o SERASA e cobrança jurídica e no controle e pagamento de guias via internet.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar ações judiciais, perdas financeiras e prejuízo da imagem da empresa perante os clientes.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional em grau mínimo, como lesão por esforço repetitivo (LER).

5.3.9 Técnico de Informática

Descrição Sumária:

Realizar a manutenção preventiva dos computadores, servidores e central telefônica. Instalar, configurar e formatar softwares nos computadores. Emitir relatórios dos sistemas de informações. Efetuar *backup* do banco de dados. Gerar e controlar senhas dos usuários dos sistemas. Realizar trabalhos de artes gráficas.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Realizar manutenção preventiva dos computadores e atualização de antivírus;
2. Configurar e controlar o recebimento de anexos no correio eletrônico (e-mails) através do servidor da internet;
3. Efetuar a remoção de vírus nos computadores;
4. Gerar e controlar as senhas de acesso aos usuários dos sistemas de informação e comunicação utilizados na empresa;
5. Instalar, configurar e formatar softwares (programas) em computadores;
6. Configurar as contas de e-mails dos funcionários;
7. Efetuar a manutenção preventiva da central telefônica utilizada no setor de tele-vendas e acionar a empresa responsável pela mesma em casos de ocorrência de problemas;
8. Gerar relatórios das ligações telefônicas externas efetuadas através dos ramais da empresa;
9. Controlar e avaliar os problemas ocorridos na utilização dos sistemas de informação;
10. Elaborar e enviar relatórios acerca dos problemas identificados no sistema operacional, com sugestões de resolução, à empresa que forneceu o sistema;
11. Atualizar o *backup* do banco de dados da Fitofarma.
12. Gerar, exportar e enviar arquivos para a empresa que realiza a contabilidade;
13. Emitir e enviar arquivos de notas fiscais de compras para determinados clientes;
14. Realizar trabalhos de artes gráficas;
15. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige Ensino Técnico em informática e treinamento no sistema operacional utilizado pela empresa. É requerido uma experiência mínima de 3 a 6 meses, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta média complexidade, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma periódica pelo resultado pelo Gerente Administrativo e/ou Diretor Geral.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, telefone, CD-Room e ferramentas diversas como chaves de fenda.

Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para execução do trabalho. O cargo envolve médio contato externo com empresas.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionado relativa perda de tempo, trabalhos para sua correção e possíveis prejuízos financeiros. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em deixar de fazer *back-up* no banco de dados antes de formatar um computador, de atualizar antivírus e de enviar os arquivos necessários à empresa que presta serviço contábil. São facilmente constatados e tem consequências significativas, podendo provocar perda definitiva de dados e informações importantes no sistema da Fitofarma e prejuízos financeiros.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar embaraços, perda de tempo e até prejuízos financeiros.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual muito acentuado, concentração mental muito acentuada e esforço físico médio, com trabalhos que exigem esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional em grau mínimo, como lesão por deslocamento de equipamentos de informática.

5.3.10 Assistente Administrativo

Descrição Sumária:

Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração e finanças. Preparar documentos para admissão e demissão de funcionários. Controlar benefícios, folha de pagamento, férias e outras rotinas trabalhistas. Preparar documentos para contratação de representantes e rescisão de contrato comercial. Calcular e controlar comissão e despesa de representantes. Controlar fundo fixo para pequenas despesas da empresa. Organizar, controlar e arquivar documentos gerais da empresa.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Realizar admissão de funcionários, recolhendo e enviando os documentos necessários à empresa que presta serviço contábil;
2. Conferir e repassar os documentos de admissão ao funcionário com a coleta de assinaturas;
3. Confeccionar declarações diversas;
4. Cadastrar cartão dos funcionários no sistema que registra os horários de entradas e saídas dos mesmos (ponto eletrônico);
5. Efetuar frequência e conferência dos horários trabalhados pelos funcionários através do relatório de registro do ponto eletrônico;
6. Controlar a realização de exames médicos periódicos e audiometrias na empresa;
7. Lançar atestados de licenças médicas e saídas justificadas;
8. Executar procedimentos para programação de férias anuais dos funcionários;
9. Fazer o pedido dos benefícios de Vale transporte, alimentação e refeição junto às empresas responsáveis;
10. Realizar a distribuição dos benefícios aos funcionários com a devida emissão de recibos;
11. Receber e conferir os comprovantes de descontos a serem lançados em folha de pagamento;
12. Emitir relatórios de comissões de operadores de telemarketing e vendedores;
13. Atualizar cadastro e carteira de trabalho dos funcionários;
14. Emitir ordem de pagamento de salários ao banco;
15. Esclarecer dúvidas e coletar assinaturas das folhas de pagamento e registro ponto;
16. Confeccionar aviso prévio para demissão de funcionários;
17. Preparar documentos, cálculos e homologação do sindicato para rescisão de contrato trabalhista;
18. Realizar processo de contratação de representantes para a empresa através da coleta, conferência e controle de documentos necessários;
19. Confeccionar contrato de representação comercial;
20. Efetuar a inclusão de representantes no plano de Seguro de Vida em Grupo da empresa;
21. Gerar relatório de comissão e enviar aos representantes informando antecipadamente os valores das comissões aos mesmos;
22. Receber, controlar e arquivar as notas fiscais e ou/ comprovantes de despesas de serviços de representação;
23. Elaborar documento que registre os débitos e créditos dos representantes, incluindo cálculos de Imposto de Renda;

24. Preparar documentos e cálculos para rescisão de contrato comercial;
25. Atender dúvidas e prestar esclarecimentos aos representantes;
26. Controlar fundo fixo para pequenas despesas da empresa;
27. Preencher guias de depósito e transferências bancárias referentes as comissões e despesas dos representantes;
28. Controlar a autorização de pagamento de despesas gerais;
29. Organizar e arquivar documentos gerais da empresa;
30. Confeccionar contratos diversos;
31. Separar, protocolar e enviar documentos para a empresa que presta serviço contábil;
32. Conferir e analisar as diferenças de cobranças realizadas pelas transportadoras contratadas pela empresa;
33. Emitir relatório acerca da substituição tributária paga pela empresa;
34. Calcular a substituição tributária incidente nas notas fiscais oriundas dos estados não participantes do Convênio e emitir guia;
35. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Conhecimento:

O cargo exige Ensino Médio (2º grau). É requerido uma experiência mínima de 3 a 6 meses, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta média complexidade, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma periódica pelo resultado pelo Gerente Administrativo.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, fax, telefone móvel e fixo, arquivos e calculadora.

Contatos externos regulares para fornecer ou obter informações. O cargo envolve muito contato externo com empresas, representantes e sindicatos.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo, trabalhos para sua correção e possíveis prejuízos financeiros. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em digitar valores errados na emissão de relatórios e documentos, não realizar correta análise entre débito e crédito a ser lançado na folha de pagamento de salários e comissões e confeccionar contratos sem a devida informação e atualização. Têm consequências como insatisfação dos funcionários, prejuízo financeiro e processos judiciais.

O cargo envolve responsabilidade no manuseio de pequenos valores como fundo fixo (caixa) para pequenas despesas.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas estritamente confidenciais e exige cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar insatisfação dos funcionários e grandes prejuízos financeiros e morais à empresa.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual relativamente acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional em grau mínimo, como lesão por esforço repetitivo (LER).

5.3.11 Vendedor**Descrição Sumária:**

Prestar atendimento pessoal, por telefone ou Internet a clientes. Repassar informações referentes aos produtos e campanhas promocionais e fornecer material explicativo. Preencher relatório de levantamento de estoque. Efetuar a venda e controlar a devolução de mercadorias. Prospectar novos clientes.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Planejar um roteiro de visitas e atividades a serem desenvolvidas nos clientes;
2. Realizar atendimento pessoal e por telefone aos clientes, prestando informações atualizadas a respeito de produtos e campanhas promocionais;
3. Repassar instruções técnicas dos medicamentos e produtos vendidos pela empresa, fornecendo material impresso necessário;
4. Preencher relatório de levantamento de estoque de produtos contidos nas farmácias;
5. Efetuar a venda das mercadorias;
6. Fazer pedido de venda por telefone junto a Fitofarma;
7. Controlar a devolução de mercadorias vencidas ou com defeitos;
8. Fazer prospecção de novos clientes e encaminhar documentos para o devido cadastro na empresa;
9. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige Ensino Médio (2º grau) e treinamento em vendas. É requerido uma experiência mínima de 6 meses a 1 ano, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta média complexidade, baseada em ações de normas gerais. É supervisionado de forma constante e conferido detalhadamente pelo Gerente Comercial.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas lâmina de produtos, folder, banner, tabela de preços, expositor e display.

Contatos externos freqüentes que envolvam senso de oportunidade e capacidade de transmitir idéias. O cargo envolve médio contato externo com consumidores e empresas e muito com clientes.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, ocasionando trabalhos para sua correção e possíveis prejuízos financeiros. O provável erro do ocupante do cargo consiste em repassar códigos de produtos ou de clientes errados no pedido de venda. São constatados pelos clientes no recebimento da mercadoria pedida e por terceiros através do registro no sistema da empresa e tem consequências significativas, podendo

provocar insatisfação, perda dos clientes e das vendas, prejuízo financeiro e imagem negativa da empresa em termos de comunicação e organização.

O cargo envolve responsabilidade no manuseio de pequenos valores financeiros.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual relativamente acentuado, concentração mental acentuada e esforço físico médio, com esforço físico pequeno no manejo de objetos leves.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional, como acidentes no trânsito devido ao deslocamento constante para atender os clientes e lesão por esforço repetitivo (LER).

5.3.12. Administrador**Descrição Sumária:**

Desenvolver e orientar a execução de análises, planejamentos, implantação, acompanhamento e aprimoramento de normas, rotinas e procedimentos administrativos, financeiros e de recursos humanos.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Administrar serviços relativos à área de recursos humanos, buscando otimização do trabalho e cumprimento das legislações trabalhistas;
2. Elaborar plano de ação relacionado com a organização e métodos, administração financeira, de suprimentos e de recursos humanos;
3. Acompanhar a execução orçamentária;
4. Orientar e prestar apoio quanto às aquisições, guarda, distribuição e utilização de materiais e equipamentos;
5. Incentivar e participar do desenvolvimento de atividades que promovam a empresa perante os clientes e consumidores;
6. Atender às normas de Medicina, Higiene e Segurança no trabalho;
7. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige graduação em Administração e registro no Conselho Regional da Profissão. É requerido uma experiência mínima de 1 a 2 anos adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta um grau de muita complexidade, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma periódica e pelo resultado pelo Gerente Administrativo e Diretor Geral.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, copiadora, fax, telefone e calculadora.

Contatos externos limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações. O cargo envolve médio contato externo com empresas.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo, trabalhos para sua correção e possíveis prejuízos financeiros.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar embaraços, perda de tempo e até prejuízos financeiros.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual normal, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves que não exigem esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional, como lesão por esforço repetitivo (LER).

5.3.13. Contador**Descrição Sumária:**

Realizar atividades referentes à contabilidade da Fitofarma, de acordo com as exigências legais e administrativas.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Apurar os impostos das mercadorias da Fitofarma;
2. Lançar no sistema fiscal a apuração dos impostos;
3. Lançar o faturamento da Fitofarma no sistema contábil;
4. Controlar as contas a receber;
5. Elaborar demonstrações contábeis;
6. Encerrar o exercício e elaborar os relatórios contábeis anuais;
7. Elaborar os livros contábeis obrigatórios;
8. Atender auditoria externa;
9. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:**1. Conhecimento:**

O cargo exige graduação em Ciências Contábeis ou afins e registro no Conselho Regional da Profissão. É requerido uma experiência mínima de 1 a 2 anos adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta grau de complexidade média, com ações baseadas em normas gerais. É supervisionado de forma eventual e pelo resultado pelo Gerente Administrativo e Diretor Geral.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos.

Contatos externos limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações O cargo envolve médio contato externo com empresas.

Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em erros de cálculos e na elaboração de relatórios e são descobertos na sequência dos mesmos, envolvendo trabalhos para sua localização e correção. Tem consequências significativas prejuízo financeiro.

O cargo envolve responsabilidades no manuseio de grandes valores.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas estritamente confidenciais e exige cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e morais à empresa.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual normal, concentração mental acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves que não exigem esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional, como lesão por esforço repetitivo (LER).

3.3.14 Coordenador da Produção

Descrição Sumária:

Realizar atividades que regularizem a empresa junto à órgãos fiscalizadores da saúde .
Coordenar/ controlar a organização e armazenamento dos produtos no estoque.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Verificar o cumprimento das normas estabelecidas na legislação para a venda dos produtos;
2. Realizar o controle técnico dos produtos, registrando e buscando a autorização necessária para comércio dos mesmos junto ao Laboratório do Ministério da Saúde;
3. Acompanhar a regularização da empresa para funcionamento junto ao órgão fiscalizador da saúde - Vigilância Sanitária;
4. Solicitar renovação de documentos da empresa como: Alvará Sanitário, Certificado de Regularidade junto ao Conselho Regional de Farmácias e Controle de Pragas (dedetização e desratização) que qualificam a mesma para funcionamento;
5. Controlar e atualizar o cadastro de clientes através da solicitação de documentos que comprovem a autorização de funcionamento dos mesmos junto à Vigilância Sanitária;
6. Manter a empresa atualizada quanto às normas e procedimentos descritos pelo Ministério da Saúde e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA);
7. Controlar a temperatura e umidade relativa do ar na área de estoque dos produtos, proporcionando uma adequada armazenagem dos mesmos;
8. Representar a empresa judicialmente junto aos órgãos fiscalizadores;
9. Elaborar ficha técnica dos produtos para apresentação aos clientes;
10. Desenvolver meios e procedimentos que melhorem a manutenção e organização do setor produtivo;
11. Coordenar o estoque de produtos, visando promover uma logística rápida e fácil de modo a agilizar o acesso do setor;
12. Estabelecer regras e procedimentos para o abastecimento dos produtos no estoque, facilitando a localização e separação dos mesmos quando necessário;
13. Avaliar os produtos recebidos dos fornecedores e registrar a entrada dos mesmos em sistema de informação da empresa;
14. Relacionar produtos com data de validade próximas em programa específico e enviar relatório ao setor responsável para o devido reembolso;
15. Avaliar o desempenho dos colaboradores do setor produtivo, efetuando medidas corretivas quando necessário;
16. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Conhecimento:

O cargo exige graduação em Farmácia e Bioquímica e treinamento específico na área. É

requerido uma experiência mínima de 6 meses a 1 ano, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta considerável complexidade, baseada em ações de normas vagas. É supervisionado de forma constante pelo resultado, planejamento e conferido detalhadamente pelo Gerente Administrativo e Diretor Geral.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas computador e periféricos, telefone móvel e fixo, calculadora, estilete e porta-fita adesiva.

Contatos externos normais para fornecer ou obter informações. O cargo envolve pouco contato externo com clientes e consumidores e médio com representantes comerciais e empresas.

O cargo envolve supervisão de armazenistas e motorista, que executam tarefas simples e rotineiras.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos na sequência dos mesmos, através de controles comuns. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem em dar entrada incorreta da quantidade e/ou especificidade das mercadorias recebidas e atualizar o estoque das mesmas sem correta verificação, sendo constatados mediante conferência. Tem consequências significativas, como falta de produto, podendo provocar insatisfação e perda dos clientes e das vendas e prejuízo financeiro.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar prejuízo das ações de planejamento da empresa.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual normal, concentração mental acentuada e esforço físico médio, no manejo de objetos leves.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças, como acidentes no deslocamento de produtos no estoque.

5.3.15 Gerente Administrativo

Descrição Sumária:

Planejar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais da Fitofarma. Gerenciar atividades da área comercial.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Planejar necessidades de recursos humanos como contratar, remanejar ou demitir funcionários;
2. Elaborar tabelas de preços das mercadorias vendidas e distribuídas pela empresa;
3. Contratar, analisar e providenciar ações corretivas nos planos de telefonia móvel;
4. Liberar condições diferenciadas de pedidos de vendas;
5. Elaborar relatório de débitos particulares dos representantes comerciais e enviar ao setor de departamento pessoal;
6. Controlar a distribuição de prêmios aos clientes;
7. Digitar e emitir pedido de venda de determinados clientes;
8. Planejar e executar reuniões;
9. Controlar o cumprimento de metas internas e externas da empresa;
10. Realizar orçamentos para aquisição de produtos e/ou serviços;
11. Efetuar compra de produtos (exceto os produtos distribuídos pela empresa) e contratação de serviços terceirizados;
12. Recepcionar novos fornecedores;
13. Elaborar relatório mensal acerca das falhas ocorridas;
14. Enviar imagens e fichas técnicas dos produtos aos clientes para elaboração de encartes;
15. Realizar processo de participação da empresa em licitações;
16. Repassar informações comerciais como lançamento de produtos, campanhas promocionais e alterações de preços através da Internet aos representantes e funcionários correlatos;
17. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Conhecimento:

O cargo exige curso superior completo em Administração e registro no conselho Regional da Profissão. É requerido uma experiência mínima de 2 a 4 anos, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta muita complexidade, com ações baseadas em normas vagas. É supervisionado de forma eventual pelo resultado pelo Diretor Geral.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas *notebook* e periféricos, telefone móvel e fixo, calculadora

e aparelho de data show.

Contatos externos repetidos que envolvam estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir idéias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para obtenção de resultados positivos. O cargo envolve pouco contato externo com consumidores, médio com clientes e muito com empresas.

O cargo envolve supervisão de Recepcionista, Auxiliar de Serviços Gerais, Técnico de Informática, Auxiliar Administrativo, Assistente de Cobrança, Operador de Telemarketing, Assistente Comercial e Coordenador da Produção. Os subordinados executam desde tarefas simples e rotineiras até tarefas de complexidade relativamente acentuada, em que a inexatidão dessas pode ocasionar consideráveis prejuízos à empresa.

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na seqüência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalhos para sua correção. Os prováveis erros do ocupante do cargo consistem na digitação de pedidos de venda com dados incorretos, análise equivocada de metas, solicitação de depósito bancário com dados incorretos e ausência de documentos necessários para o ingresso em licitações. Tem conseqüências significativas, como falta de produto, podendo provocar insatisfação, perda dos clientes e das vendas, devolução de depósitos bancários incorretos e prejuízo financeiro.

O cargo envolve responsabilidades eventuais no manuseio de valores razoáveis em dinheiro e títulos de crédito.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas estritamente confidenciais e exige cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar prejuízo financeiros a Fitofarma, denegrindo a imagem e credibilidade da empresa.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual normal, concentração mental relativamente acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves que não exigem esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças.

5.3.16. Diretor Geral

Descrição Sumária:

Assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa. Estabelecer estratégias operacionais. Determinar política de Recursos Humanos. Coordenar a gerência e supervisionar negócios da empresa. Negociar transferência de tecnologia. Representar e preservar a imagem da empresa.

Descrição Detalhada das Atividades:

1. Supervisionar, orientar e dirigir o trabalho dos funcionários;
2. Controlar a contas bancárias da empresa;
3. Analisar e fornecer pareceres em propostas diversas;
4. Elaborar relatórios;
5. Assessorar decisões comerciais e/ou que envolvam funcionários;
6. Realizar reuniões com gerentes, representantes comerciais e funcionários da empresa;
7. Participar de negociações com os fornecedores dos produtos vendidos e distribuídos pela Fitofarma;
8. Estabelecer estratégias operacionais para a empresa;
9. Atender à normas de Medicina, Higiene e Segurança do trabalho;
10. Realizar outras atividades correlatas.

Especificações do cargo:

1. Conhecimento:

O cargo exige ensino superior em Administração. É requerido uma experiência mínima de 2 a 4 anos, adquirida no exercício do próprio cargo. O cargo apresenta alta complexidade, baseada em ações/ decisões independentes ou originais.

2. Responsabilidades:

Utiliza no desempenho de suas tarefas *notebook* e periféricos, telefone móvel e fixo e calculadora.

Contatos externos repetidos que envolvam estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir idéias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para obtenção de resultados positivos. O cargo envolve pouco contato externo com consumidores e clientes e muito com empresas.

O cargo envolve supervisão do Gerente Administrativo. Os subordinados executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada, em que a inexatidão dessas pode ocasionar consideráveis prejuízos à empresa.

Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. O provável erro do ocupante do cargo consiste em liberar consideráveis pedidos de compras a clientes que

não pagam a dívida ou entram em falência. Tem consequências significativas como consideráveis prejuízos financeiros à empresa.

O cargo envolve responsabilidades no manuseio de grandes valores em dinheiro e títulos de crédito.

O cargo proporciona acesso a informações consideradas estritamente confidenciais e exige cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros à empresa.

3. Esforço exigido:

O cargo exige esforço visual normal, concentração mental relativamente acentuada e esforço físico normal, com trabalhos leves que não exigem esforço físico.

4. Condições ambientais:

Ambiente de trabalho com reduzidas possibilidades de acidentes ou doenças.

6 AVALIAÇÃO DE CARGOS

6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Após a elaboração do Catálogo de Cargos que incluiu a Descrição dos Cargos (relato das atividades) e a Especificação dos Cargos (requisitos necessários ao ocupante), a etapa seguinte para realização do Plano de Cargos e Salários da Fitofarma consiste na Avaliação dos Cargos. De acordo com Prado Jr. (1995), esta etapa tem por objetivo estabelecer os valores relativos de cada cargo, permitindo hierarquizá-los de forma a agrupá-los em faixas salariais. Desta forma, há um melhor direcionamento nas decisões de salários de uma maneira lógica, clara e transparente, evitando possíveis problemas na administração de salários oriundos da utilização de referenciais imprecisos, duvidosos ou tecnicamente incorretos.

A utilização de critérios claros e precisos na avaliação de cargos permite a definição de uma estrutura salarial que contribua para o esclarecimento e entendimento da organização acerca dos motivos que levam um cargo a ser administrado dentro de determinada faixa salarial.

Diante disso, a avaliação de cargos da Fitofarma determina o valor proporcional do cargo dentro da sua estrutura ocupacional de forma lógica e equilibrada, desempenhando importante papel na construção de uma ambiente organizacional mais consciente quanto às relações de trabalho que envolvem cargos e salários.

6.2 MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

O método utilizado para a Avaliação de cargos foi o Método por Pontos, pois segundo Pontes “é o método mais conhecido e utilizado pelas empresas”. (p. 183, 1998) Além disso, complementa o autor, é o método mais objetivo, analítico, preciso e de fácil aplicação e seus resultados são aceitos pelos colaboradores. Desta forma, o Método por Pontos foi identificado como o mais adequado para atender as necessidades da avaliação de cargos realizada da Fitofarma. Este método consiste na comparação entre as descrições de cargos e um modelo pré-determinado, atribuindo-se uma pontuação a cada cargo a partir dos fatores de avaliação previamente definidos e ponderados em pontos. Para aplicar este método fez-se necessário a criação e utilização de um Manual de Avaliação de Cargos, onde todos os fatores de avaliação e seus respectivos valores matemáticos foram definidos.

Na avaliação dos cargos da Fitofarma não foi realizada a primeira etapa do método por pontos que consiste na seleção dos cargos-chave e posterior avaliação dos mesmos, por se tratar de uma empresa que possui 20 (vinte) funcionários. Este número é considerado muito pequeno e portanto, inviável para que ocorra a seleção dos cargos-chave, uma vez que a etapa consiste na seleção de trinta a cinquenta cargos amostrais, desde os mais simples aos mais complexos (PONTES, 1998)

O Manual de Avaliação de Cargos foi elaborado e fundamentado na análise dos cargos descritos e especificados no Catálogo de Cargos da Fitofarma. Desta forma, escolheu-se os fatores mais representativos, ou seja, aqueles que apresentam maior grau de contribuição e que possibilitam identificar as particularidades de cada um dos cargos existentes. Os fatores escolhidos foram: Instrução, Experiência, Complexidade/ Iniciativa, Responsabilidade por Supervisão, Responsabilidade por Contatos Externos, Responsabilidade por Máquinas e

Equipamentos, Responsabilidade por Erros, Responsabilidade por Numerários, Responsabilidade por Informações Confidenciais, Esforço Visual, Concentração Mental, Esforço Físico e Condições Ambientais.

O Manual de Avaliação de Cargos para a Fitofarma está relatado a seguir:

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

1. Instrução

Este fator considera a formação escolar necessária para o bom desenvolvimento das atividades atribuídas ao cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Ensino Fundamental (1º grau)
B	Ensino Médio (2º grau)
C	Ensino Técnico
D	Ensino Superior Incompleto
E	Ensino Superior Completo

2. Experiência

Este fator avalia o tempo necessário ao desempenho satisfatório do próprio cargo, considerando que o ocupante possua os conhecimentos requeridos e avaliados sob o fator instrução.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Até 3 meses
B	De 3 a 6 meses
C	De 6 meses a 1 ano
D	De 1 a 2 anos
E	De 2 a 4 anos

3. Iniciativa/ Complexidade

Este fator avalia a complexidade dos trabalhos executados e a iniciativa exigida para solução de problemas.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Complexidade mínima, com trabalho elementar repetitivo.
B	Pouca complexidade, com trabalho elementar não rotineiro.
C	Alguma complexidade, com ações simples com precedentes.
D	Complexidade média, com ações baseadas em normas gerais.
E	Muita complexidade, com ações baseadas em normas vagas.
F	Complexidade elevada, com ações e decisões independentes e/ou originais.

4. Responsabilidade por supervisão

Este fator objetiva avaliar a natureza da supervisão exercida pelo ocupante do cargo.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O cargo não envolve supervisão de subordinados.
B	O cargo envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.
C	O cargo envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade.
D	O cargo envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada.

5. Responsabilidade por contatos

Este fator avalia a responsabilidade por contatos externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Deve-se considerar os objetivos dos contatos, analisando se eles visam somente obter ou fornecer informações, ou se envolvem habilidades de negociação.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Contatos externos inexistentes.
B	Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para a execução do trabalho.
C	Contatos externos regulares para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas.
D	Contatos externos freqüentes que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão.
E	Contatos externos repetitivos que envolvam estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir idéias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para obtenção de resultados positivos.

6. Responsabilidade por Máquinas e Equipamentos

Este fator especifica o grau de atenção, a precaução e os cuidados ou controles necessários para prevenir a ocorrência de possíveis danos em equipamentos e materiais utilizados na execução do trabalho.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos que exigem um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.
B	Trabalhos que exigem precaução e cautela durante sua execução para que sejam evitados prejuízos de médio valor e requerem precaução necessária para que sejam evitados danos de importância mediana.
C	Trabalhos que exigem um sentido de responsabilidade superior ao normal. Há probabilidade de ocorrer danos de considerável importância.

7. Responsabilidade por erros

Este fator considera a frequência e a possibilidade de ocorrência de erros que podem incidir em perdas e consequências para a Fitofarma.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos que apresentam nenhuma ou mínima possibilidade de ocorrência de erros.
B	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, através de controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.
C	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo, trabalhos para sua correção e possíveis prejuízos financeiros.
D	Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. A inexatidão desses ocasiona consideráveis prejuízos financeiros à empresa. A consequência disso, além dos prejuízos, é uma grande perda de tempo em investigações para localização dos erros.

8. Responsabilidade por numerários

Este fator objetiva dimensionar a responsabilidade exigida para a guarda ou manipulação de valores, como duplicatas, cheques e dinheiro em espécie.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O cargo não envolve responsabilidade por numerários.
B	O cargo responsabilidade no manuseio de pequenos valores.
C	O cargo envolve responsabilidade no manuseio de valores razoáveis.
D	O cargo envolve responsabilidade no manuseio de grandes valores.

9. Responsabilidade por informações confidenciais

Este fator considera o acesso a informações confidenciais da Fitofarma e os efeitos internos e/ou externos que a divulgação inadvertida dessas poderiam causar.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O cargo não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.
B	O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige discrição. Sua divulgação inadvertida pode trazer consequências mínimas.
C	O cargo proporciona acesso a informações consideradas confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação inadvertida, que, se concretizada, pode causar embaraços, perda de tempo e até prejuízos financeiros.
D	O cargo proporciona acesso a informações consideradas estritamente confidenciais e exige cuidados especiais para evitar sua divulgação inadvertida, que se concretizada pode causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e morais à empresa.

10. Esforço Visual Exigido

Este fator especifica o grau de concentração ou atenção visual necessária para a execução do trabalho.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Exige pouco esforço visual.
B	Exige esforço visual normal.
C	Exige esforço visual acentuado.

11. Concentração Mental Exigida

Este fator especifica o grau de concentração ou atenção mental necessária para a execução do trabalho.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Exige pouca concentração mental.
B	Exige concentração mental normal.
C	Exige concentração mental acentuada.

12. Esforço Físico Exigido

Este fator considera o esforço físico exigido pelo trabalho.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Esforço físico normal, com trabalhos leves, que não exigem esforço físico.
B	Esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves.
C	Esforço físico contínuo.

13. Condições Ambientais

Este fator avalia as condições ambientais em que trabalha o ocupante do cargo, avaliando as possibilidades de risco de acidentes e perturbação funcional.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Ambiente com reduzidas possibilidades de acidentes ou perturbação funcional.
B	Ambiente com possibilidades de acidentes que provoquem lesão ou perturbação funcional em grau mínimo.
C	Ambiente com elevadas possibilidades de acidentes.

6.3 PONDERAÇÃO DOS FATORES DE AVALIAÇÃO

A ponderação dos fatores de avaliação segundo Pontes (1998) consiste na atribuição dos pontos aos fatores, determinando o peso relativo de cada um deles. Como os fatores não são idênticos em sua contribuição ao exercício dos cargos, a cada fator de avaliação foi atribuído um peso percentual relativo.

De acordo com Pontes (1998) o passo inicial para a ponderação dos fatores de avaliação é o estabelecimento dos pontos mínimos e máximos, em que se pode utilizar quaisquer valores. O número mínimo de pontos utilizados foi igual a 100 e o máximo determinado foi igual a 1000, números estes que são os mais utilizados pelas empresas.

Definidos os pontos mínimos e máximos totais, são encontrados os pontos extremos e intermediários de cada fator através da progressão aritmética, que determina o intervalo de pontos

dos graus dos fatores. A fórmula da progressão aritmética utilizada para o cálculo dos pontos dos graus dos fatores foi a seguinte:

$$Q = \frac{a_n - a_1}{n-1}$$

onde: Q= razão

n= número de termos

a_n= último termo

a₁= primeiro termo

A Tabela de Ponderação de Fatores de Avaliação apresentada a seguir mostra cada fator de avaliação com o peso que lhe foi atribuído conforme a sua contribuição no desempenho dos cargos. Os graus dos fatores correspondem à graduação anteriormente definida no Manual de Avaliação de Cargos. Seus respectivos valores foram calculados através da fórmula da progressão aritmética (demonstrada em parágrafo anterior), onde se obteve a razão, que somada aos termos anteriores resultou no valor de cada grau.

FATOR	Mínimo do Fator	GRAUS						Máximo do Fator
		A	B	C	D	E	F	
Instrução	16	16	52	88	124	160	-	160
Experiência	20	20	56	92	128	164	200	200
Complexidade/Iniciativa	18	18	50	83	115	148	180	180
Resp. por Supervisão	8	8	32	56	80	-	-	80
Resp. por Contatos Externos	5	5	16	28	39	50	-	50
Resp. por Máquinas e Equip.	2	2	11	20	-	-	-	20
Resp. por Erros	10	10	40	70	100	-	-	100
Resp. por Numerários	7	7	28	49	70	-	-	70
Resp. por Inf. Confidenciais	6	6	24	42	60	-	-	60
Esforço Visual	2	2	11	20	-	-	-	20
Concentração Mental	2	2	11	20	-	-	-	20
Esforço Físico	2	2	11	20	-	-	-	20
Condições Ambientais	2	2	11	20	-	-	-	20

Tabela 01: Ponderação dos fatores de avaliação.

Fonte: Dados primários.

6.4 APLICAÇÃO DO MANUAL DE AVALIAÇÃO DE CARGOS

A partir da elaboração do Manual, ou seja, da definição dos fatores, da delimitação dos graus e redação, passou-se a fazer a avaliação dos cargos. As tabelas apresentadas a seguir demonstram a junção do Manual de Avaliação de Cargos com as ponderações dos fatores de avaliação, sendo que os fatores foram alocados de acordo com as especificações de cada cargo, definida no Catálogo de Cargos da Fitofarma.

CARGOS	FATORES												
	Instrução	Experiência	Complexidade /Iniciativa	Supervisão	Contatos Externos	Máquinas e Equipamentos	Erros	Numerários	Informações Confidenciais	Esforço Visual	Concentração Mental	Esforço Físico	Condições Ambientais
Armazenista	B	A	C	A	B	B	B	A	A	B	B	C	B
Coordenador da Produção	E	C	E	B	C	B	C	A	D	B	C	B	B
Motorista	B	B	D	A	B	C	B	A	A	B	B	B	C
Auxiliar de Serviços Gerais	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	B	B	B
Recepcionista Telefonista	B	A	A	A	C	B	B	A	A	C	C	A	B
Técnico de Informática	C	B	D	A	B	B	C	A	C	C	C	B	B
Assistente de Cobrança	B	B	D	A	D	B	C	B	C	C	C	A	B
Operador de Telemarketing	B	B	D	A	D	B	B	A	B	C	C	A	B
Assistente Comercial	B	B	D	A	D	B	C	A	C	C	C	A	B
Assistente Administrativo	B	B	D	A	C	B	C	B	D	C	C	A	B
Promotor de Vendas	B	A	B	A	D	B	B	A	A	B	B	B	B
Vendedor	B	C	D	A	E	B	C	B	A	B	C	B	C
Gerente Administrativo	E	E	E	C	E	B	C	C	D	B	C	A	A
Contador	E	D	D	A	B	B	D	A	D	B	C	A	A
Administrador	E	D	E	A	B	B	C	A	C	B	C	A	A
Diretor Geral	E	E	F	D	E	B	D	D	D	B	C	A	A

Tabela 02: Avaliação dos cargos da Fitofarma.

Fonte: Dados primários.

CARGOS	FATORES													
	Instrução	Experiência	Complexidade /Iniciativa	Supervisão	Contatos Externos	Máquinas e Equipamentos	Erros	Numerários	Informações Confidenciais	Esforço Visual	Concentração Mental	Esforço Físico	Condições Ambientais	TOTAL
Armazenista	52	20	83	8	16	11	40	7	6	11	11	20	11	296
Coordenador da Produção	160	92	148	32	28	11	70	7	60	11	20	11	11	661
Motorista	52	56	115	8	16	20	40	7	6	11	11	11	20	373
Auxiliar de Serviços Gerais	16	20	18	8	5	2	10	7	6	11	11	11	11	136
Recepcionista Telefonista	52	20	18	8	28	11	40	7	6	20	20	2	11	243
Técnico de Informática	88	56	115	8	16	11	70	7	42	20	20	11	11	475
Assistente de Cobrança	52	56	115	8	39	11	70	28	42	20	20	2	11	474
Operador de Telemarketing	52	56	115	8	39	11	40	7	24	20	20	2	11	405
Assistente Comercial	52	56	115	8	39	11	70	7	42	20	20	2	11	453
Assistente Administrativo	52	56	115	8	28	11	70	28	60	20	20	2	11	480
Promotor de Vendas	52	20	50	8	39	11	40	7	6	11	11	11	11	277
Vendedor	52	92	115	8	50	11	70	28	6	11	20	11	20	494
Gerente Administrativo	160	164	148	56	50	11	70	49	60	11	20	2	2	803
Contador	160	128	115	8	16	11	100	7	60	11	20	2	2	640
Administrador	160	128	148	8	16	11	70	7	42	11	20	2	2	625
Diretor	160	164	180	80	50	11	100	70	60	11	20	2	2	910

Tabela 03: Avaliação de cargos da Fitofarma com ponderação dos fatores.

Fonte: Dados primários.

6.5 HIERARQUIA DOS CARGOS

A avaliação final de cada cargo é traduzida por um determinado número de pontos resultados do somatório dos pontos atribuídos em cada fator.

A hierarquização dos cargos consiste, portanto, no alinhamento destes cargos por ordem crescente de pontos, conforme tabela a seguir:

ORDEM	CARGOS	PONTOS
1	Auxiliar de Serviços Gerais	136
2	Recepcionista Telefonista	243
3	Promotor de Vendas	277
4	Armazenista	296
5	Motorista	373
6	Operador de Telemarketing	405
7	Assistente Comercial	453
8	Assistente de Cobrança	474
9	Técnico de Informática	475
10	Assistente Administrativo	480
11	Vendedor	494
12	Administrador	625
13	Contador	640
14	Coordenador da Produção	661
15	Gerente Administrativo	803
16	Diretor Geral	910

Tabela 04: Hierarquização de cargos.

Fonte: Dados primários

6.6 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS

Após a avaliação, os cargos foram ordenados de forma crescente conforme a pontuação obtida (demonstrada na tabela anterior), para em seguida serem agrupados em classes. Quando os cargos obtêm pontuações próximas ou semelhantes, são agrupados em uma mesma classe, onde os cargos com pequenas diferenças entre si de acordo com os fatores de avaliação são remunerados da mesma maneira.

6.6.1 Estabelecimento das classes

As classes foram estabelecidas de acordo com o valor mínimo e máximo de pontos. Para o estabelecimento do intervalo das classes utilizou-se novamente a fórmula da progressão aritmética. A tabela a seguir demonstra a Estrutura de Classes conforme a amplitude dos pontos.

CLASSE	AMPLITUDE DOS PONTOS
I	Até 136
II	137-222
III	223-308
IV	309-394
V	395-480
VI	481-566
VII	567-652
VIII	653-738
IX	738-824
X	825-910

Tabela 05: Estruturação das classes.
Fonte: Dados primários.

6.6.2 Distribuição dos cargos em classes

Para uma melhor visualização, relaciona-se a seguir a Tabela de Distribuição dos Cargos da Fitofarma em classes.

CLASSE	AMPLITUDE DOS PONTOS	CARGOS	PONTOS
X	825-910	Diretor Geral	910
IX	739-824	Gerente Administrativo	803
VIII	653-738	Coordenador da Produção	661
VII	567-652	Contador	640
		Administrador	625
VI	481-566	Vendedor	494
V	395-480	Assistente Administrativo	480
		Técnico de Informática	475
		Assistente de Cobrança	474
		Assistente Comercial	453
IV	309-394	Operador de Telemarketing	405
		Motorista	373
III	223-308	Recepcionista	243
		Armazenista	277
		Promotor de Vendas	296
II	137-222	-	
I	Até 136	Auxiliar de Serviços Gerais	136

Tabela 06: Distribuição dos cargos da Fitofarma em classes.

Fonte: Dados primários

6.7 AMPLITUDE DAS FAIXAS SALARIAIS

De acordo com Pontes (1998) os programas de recursos humanos devem constituir condições facilitadoras para que as organizações não só atinjam níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza, como também garanta maior satisfação das pessoas nele envolvidas. Desta forma, torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional através de um plano de ascensão claro e coerente com a organização em questão.

A amplitude das faixas salarial vem proporcionar uma progressão salarial ao empregado, dentro do cargo, definindo a importância relativa de cada cargo em termos de posição salarial. Conforme classificação dos cargos e amplitude das faixas salariais apresentadas na tabela 07 (que dispõe de dados fictícios a pedido da Fitofarma) os cargos ainda foram divididos em Níveis, definindo escalas de responsabilidade e maturidade para os mesmos:

- 1- *Nível Júnior*: são atividades de natureza e complexidade típicas de início de carreira, necessitando acompanhamento e decisão superior;
- 2- *Nível Pleno*: são atividades de natureza e complexidade mediana, necessitando acompanhamento e decisão superior;
- 3- *Nível Sênior*: são atividades de natureza superior, aplicando grande conhecimento da organização nas atividades, necessitando algum acompanhamento no resultado final.

O salário inicial, ou seja, o nível I Júnior da classe I foi tomado como base e seu valor corresponde ao salário praticado na empresa atualmente. Partindo dessa remuneração pré-estabelecida foram delimitados alguns critérios para as progressões. Em todas as classes, a progressão horizontal corresponde a um aumento de 2% a cada ano. A progressão vertical

aumenta em 5% a cada mudança de nível (Júnior, Pleno e Sênior). As classes de I à VI correspondem aos grupos ocupacionais de Cargos Técnico/Administrativo. As demais classes, VII à X, abrangem os grupos ocupacionais de Cargos de Nível Superior e de Cargos de Gestão, recebendo então, a partir da classe VII, um aumento de 5% em relação ao último nível Sênior da classe anterior.

CLASSE	CARGOS	FAIXA SALARIAL					
		Nível	1	2	3	4	5
X	Diretor Geral	Sênior	R\$ 1.138,18	R\$ 1.160,94	R\$ 1.184,16	R\$ 1.207,84	R\$ 1.232,00
		Pleno	R\$ 1.001,43	R\$ 1.021,46	R\$ 1.041,89	R\$ 1.062,72	R\$ 1.083,98
		Júnior	R\$ 881,11	R\$ 898,73	R\$ 916,71	R\$ 935,04	R\$ 953,74
IX	Gerente Administrativo	Sênior	R\$ 775,25	R\$ 790,75	R\$ 806,57	R\$ 822,70	R\$ 839,15
		Pleno	R\$ 682,10	R\$ 695,74	R\$ 709,66	R\$ 723,85	R\$ 738,33
		Júnior	R\$ 600,15	R\$ 612,15	R\$ 624,40	R\$ 636,88	R\$ 649,62
VIII	Coordenador da Produção	Sênior	R\$ 528,04	R\$ 538,60	R\$ 549,38	R\$ 560,36	R\$ 571,57
		Pleno	R\$ 464,60	R\$ 473,89	R\$ 483,37	R\$ 493,04	R\$ 502,90
		Júnior	R\$ 408,78	R\$ 416,96	R\$ 425,29	R\$ 433,80	R\$ 442,48
VII	Administrador Contador	Sênior	R\$ 359,67	R\$ 366,86	R\$ 374,20	R\$ 381,68	R\$ 389,31
		Pleno	R\$ 316,45	R\$ 322,78	R\$ 329,24	R\$ 335,82	R\$ 342,54
		Júnior	R\$ 278,43	R\$ 284,00	R\$ 289,68	R\$ 295,47	R\$ 301,38
VI	Vendedor	Sênior	R\$ 244,98	R\$ 249,88	R\$ 254,88	R\$ 259,97	R\$ 265,17
		Pleno	R\$ 215,55	R\$ 219,86	R\$ 224,25	R\$ 228,74	R\$ 233,31
		Júnior	R\$ 189,65	R\$ 193,44	R\$ 197,31	R\$ 201,26	R\$ 205,28
V	Assistente Administrativo Assistente Comercial Assistente de Cobrança Técnico de Informática	Sênior	R\$ 215,55	R\$ 219,86	R\$ 224,25	R\$ 228,74	R\$ 233,31
		Pleno	R\$ 189,65	R\$ 193,44	R\$ 197,31	R\$ 201,26	R\$ 205,28
		Júnior	R\$ 166,86	R\$ 170,20	R\$ 173,60	R\$ 177,08	R\$ 180,62
IV	Motorista Operador de Telemarketing	Sênior	R\$ 189,65	R\$ 193,44	R\$ 197,31	R\$ 201,26	R\$ 205,28
		Pleno	R\$ 166,86	R\$ 170,20	R\$ 173,60	R\$ 177,08	R\$ 180,62
		Júnior	R\$ 146,81	R\$ 149,75	R\$ 152,75	R\$ 155,80	R\$ 158,92
III	Recepcionista Armazenista Promotor de Vendas	Sênior	R\$ 166,86	R\$ 170,20	R\$ 173,60	R\$ 177,08	R\$ 180,62
		Pleno	R\$ 146,81	R\$ 149,75	R\$ 152,75	R\$ 155,80	R\$ 158,92
		Júnior	R\$ 129,18	R\$ 131,76	R\$ 134,39	R\$ 137,08	R\$ 139,82
II	-----	Sênior	R\$ 146,81	R\$ 149,75	R\$ 152,75	R\$ 155,80	R\$ 158,92
		Pleno	R\$ 129,18	R\$ 131,76	R\$ 134,39	R\$ 137,08	R\$ 139,82
		Júnior	R\$ 113,66	R\$ 115,93	R\$ 118,25	R\$ 120,61	R\$ 123,02
I	Auxiliar de Serviços Gerais	Sênior	R\$ 129,18	R\$ 131,76	R\$ 134,39	R\$ 137,08	R\$ 139,82
		Pleno	R\$ 113,66	R\$ 115,93	R\$ 118,25	R\$ 120,61	R\$ 123,02
		Júnior	R\$ 100,00	R\$ 102,00	R\$ 104,04	R\$ 106,12	R\$ 108,24

Tabela 07: Classificação dos cargos e amplitude das faixas salariais.

Fonte: Dados primários (fictícios)

6.8 CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO

Os critérios de enquadramento definem e normatizam os procedimentos de enquadramento dos colaboradores da Fitofarma:

- a) Os colaboradores serão enquadrados conforme atividades realizadas atualmente;
- b) Os novos empregados serão enquadrados conforme exigências de escolaridade e habilitação, previstas neste plano;
- c) Os atuais colaboradores, cujo cargo mudou de nomenclatura, serão enquadrados automaticamente nos cargos equivalentes;
- d) Os empregados serão enquadrados, inicialmente, no nível I da Tabela Salarial;
- e) Efetuado o enquadramento, os colaboradores beneficiados pelos novos critérios do Plano, serão posicionados nas faixas e níveis devidos;
- f) A progressão do empregado dar-se-á alternadamente conforme tempo de serviço e avaliação de desempenho realizada pelos gestores da empresa.

7 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

De acordo com os resultados obtidos através da análise dos dados coletados, constatou-se que o objetivo geral do trabalho foi alcançado com a elaboração de um Plano de Cargos e Salários para a empresa Fitofarma Distribuidora Ltda. Para tanto, fez-se necessário a descrição e especificação dos cargos, resultando no Catálogo de Cargos, e a Avaliação dos Cargos.

No Catálogo de Cargos foram descritos e especificados dezesseis cargos, considerando a natureza das atividades, suas exigências, complexidade e responsabilidades. Quatorze destes cargos correspondem aos cargos já existentes na organização e foram catalogados de acordo com as informações obtidas pelo questionário (instrumento de coleta de dados utilizado) em que as respostas que causaram alguma dúvida foram esclarecidas com o próprio colaborador no momento da sua devolução.

Os outros dois cargos, Administrador e Contador, foram criados por serem considerados importantes e necessários ao bom desenvolvimento organizacional. Suas descrições e especificações foram realizadas tendo por base fontes secundárias como o Catálogo de Ocupações Brasileiras com a devida adaptação à realidade da empresa.

A Avaliação dos Cargos foi realizada com base no Catálogo de Cargos, que após análise e atribuição de importância aos fatores comparados com o Manual criado, foram estabelecidas classes hierárquicas formadas por um ou mais cargos, que padronizam a faixa salarial a ser utilizada. O salário tomado por referência é o praticado na empresa atualmente, em que foi necessária a verificação da política de remuneração adotada pela mesma.

É importante que o Plano de Cargos e Salários seja divulgado aos funcionários e recomenda-se que a empresa planeje a melhor maneira de o fazer tendo por objetivo o melhor

entendimento possível. Essa preocupação é pertinente, pois dependendo da maneira como o Plano for apresentado podem surgir interpretações errôneas fazendo com que o mesmo crie situações de conflitos, desentendimentos e desmotivação dos colaboradores, características estas contrárias aos objetivos do Plano. Seu correto entendimento permite que o funcionário se sinta integrado e contribua para sua implantação, sabendo o quanto seu cargo é necessário para a organização como um todo.

Outra recomendação diz respeito ao ajuste que deve ser feito no Plano de Cargos e Salários de forma permanente, para que a política de remuneração funcione corretamente. Informações desatualizadas podem colocar o plano em descrédito ou em desuso, já que não refletem a realidade da empresa.

Uma terceira recomendação se refere à integração que o Plano de Cargos e Salários deve ter como os demais programas de Recursos Humanos como avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção de pessoal interno ou externo. Com a inexistência do Plano, a empresa não dispunha de material para se embasar correndo o risco de cometer divergências, principalmente quanto ao recrutamento e seleção de pessoal. A partir deste momento, o Plano pode servir como ponto de partida para o desenvolvimento dessa e de outras atividades que ainda não são realizadas de forma sistematizada na empresa, como por exemplo, a avaliação de desempenho. É importante que esta atividade seja projetada e utilizada, pois influencia diretamente no crescimento profissional dos colaboradores, fazendo parte dos fatores preponderantes para a implantação de um Plano de Carreira.

Outra recomendação é que a empresa reflita a respeito de como pode contribuir para a valorização dos profissionais que a compõem, já que os novos conceitos da Administração de Recursos Humanos apontam para a retenção de talentos, ou seja, a dificuldade maior não está selecionar a pessoa certa para trabalhar, mas fazer com que ela permaneça o maior tempo

possível na organização. E essa fidelidade do colaborador para com a empresa, não envolve somente aspectos referentes à remuneração, mas sim a inúmeras possibilidades como benefícios sociais, horário de trabalho flexível, bom relacionamento entre os funcionários e chefia, bom ambiente de trabalho, estímulo ao desenvolvimento de novos desafios, reconhecimento das atividades realizadas etc.

Durante o desenvolvimento do trabalho foram encontradas limitações, como a dificuldade encontrada pelos funcionários no preenchimento dos questionários em distinguir o cargo da pessoa que o exerce, causando confusão em especificar os requisitos e habilidades necessárias ao desenvolvimento das tarefas cargo e os requisitos e habilidades que a pessoa possuía. Com isso, foi necessário constante orientação e acompanhamento aos respondentes no preenchimento dos questionários e atenção na conferência das respostas no momento da entrega.

Outra limitação se refere à ponderação dos fatores de avaliação, em que houve dificuldade em atribuir os pesos de cada fator conforme sua contribuição no desempenho dos cargos, de forma a buscar um equilíbrio entre o que a empresa considerava como sendo de maior importância com a realidade apresentada no mercado de trabalho.

O primeiro passo para a organização e direcionamento da Fitofarma em termos de Recursos Humanos foi dado com a elaboração do Plano de Cargos e Salários. Pontes (1998), afirma que o plano não deve servir apenas para administrar salários, mas sim servir de base para o desenvolvimento do homem na organização. Portanto, é essencial que demais processos sejam realizados levando em consideração o capital humano que terá por consequência o crescimento da empresa de um modo geral.

REFERÊNCIAS

CATÁLOGO Brasileiro de Ocupações. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/index.htm>
Acesso em: 24 abr. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

JÚNIOR, Antônio Carlos Prado. **Planejando, implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos**. São Paulo: LTr, 1995.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

MUTRAUD, Alysson Darowish. **Avaliação de cargos**. São Paulo: Braziliense, 1971.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários**. 7.ed.ver ampl. São Paulo: LTr, 1998.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

RESENDE, Enio. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Julio Carlos Alves de. **Cargos e Salários**. Rio de Janeiro: CNI, 1994.